

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“ANÁLISIS FINANCIERO Y PROPUESTA DE POLÍTICAS
FINANCIERAS PARA EL MANEJO DE CAJA, CUENTAS POR
COBRAR, INVENTARIOS, Y CUENTAS POR PAGAR; PARA
LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PAPELERÍA, ÚTILES
ESCOLARES, Y OFICINA. CASO: DILIPA CIA. LTDA”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

CHRISTIAN DARÍO SEGURA BRIONES

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN F.

QUITO, OCTUBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Mariano Merchán

INFORMANTES:

Ing. Edmundo Peñafiel

Ing. Hernán Peña

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.1 Historia.....	3
1.2 Razón Social	6
1.3 Localización.....	6
1.5 Principales líneas de distribución	8
1.6 Estructura organizacional	11
1.6.1 Organigrama.....	11
1.7 Misión.....	13
1.8 Visión	13
1.9 Valores Corporativos.....	13
1.10 Objetivos Estratégicos	14
1.10.1 Perspectiva Financiera.....	15
1.10.2 Perspectiva de clientes	15
1.10.3 Perspectiva de procesos internos.....	15
1.10.4 Perspectiva de formación y crecimiento	16
1.11 Análisis FODA	16
1.11.1 Fortalezas Dilipa. Cía. Ltda.	17
1.11.2 Oportunidades Dilipa. Cía. Ltda.	18
1.11.3 Debilidades Dilipa. Cía. Ltda.	18
1.11.4 Amenazas Dilipa. Cía. Ltda.	19
2. TRAYECTORIA FINANCIERA DE LA EMPRESA.....	20
2.1 Análisis Vertical	21
2.2 Análisis Horizontal	32
2.3 Análisis del flujo de efectivo de la compañía de los años 2010, 2011, 2012, 2013. .	41
2.4 Índices Financieros	45
2.4.1 Índices financieros de liquidez.....	46
2.4.2 Índices financieros de endeudamiento	51
2.4.3 Índices financieros de operación	56
2.4.4 Índices financieros de rentabilidad.....	66

2.5 Análisis Dupont	71
2.6 Análisis Z de Altman	77
2.7 Valor Económico Agregado (EVA).....	79
3. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE CORTO PLAZO.....	92
3.1 Efectivo	92
3.1.1 Composición de efectivo.....	93
3.1.2 Análisis del efectivo	93
3.1.3 Políticas Actuales de manejo de efectivo.....	96
3.1.4 Inversión en efectivo y costo de oportunidad.....	98
3.2 Cuentas por cobrar	100
3.2.1 Composición y análisis de la cartera de clientes	100
3.2.2 Políticas Actuales de manejo de cuentas por cobrar.	108
3.2.3 Inversión en cuentas por cobrar y costo de oportunidad.....	111
3.3 Inventarios	112
3.3.1 Composición y análisis de inventarios	113
3.3.2 Políticas Actuales de manejo de inventarios de Dilipa Cía. Ltda.	117
3.3.3 Inversión en inventarios y costo de oportunidad.....	119
3.4 Cuentas por pagar.	121
3.4.1 Composición y análisis de las cuentas por pagar a proveedores Dilipa. Cía. Ltda.....	122
3.4.2 Políticas Actuales de manejo de cuentas por pagar a proveedores.	127
3.4.3 Financiamiento a través de cuentas por pagar a proveedores.	128
3.5 Efecto de las políticas actuales en la liquidez de la compañía.....	130
3.5.1 Ciclo Operativo	130
3.5.2 Ciclo de conversión del efectivo	131
4. PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO.....	134
4.1 Políticas financieras de efectivo.....	135
4.1.1 Políticas Generales del manejo de efectivo.....	135
4.2 Políticas financieras de cuentas por cobrar.....	142
4.2.1 Políticas Generales de cobranza	142
4.3 Políticas financieras para el manejo de inventarios.	158
4.3.1 Políticas generales	159

4.4 Políticas financieras para cuentas por pagar a proveedores.....	178
4.4.1 Políticas generales	178
5. CONCLUSIONES	186
6. RECOMENDACIONES	189
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS	193

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es una propuesta de herramientas y políticas financieras para la empresa Dilipa Cía. Ltda. las mismas que están enfocadas en la administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Para determinar unas adecuadas políticas para la compañía ha sido importante determinar la situación financiera actual de la misma, para elaborar el plan propuesto de políticas. Esto ha dado paso a la elaboración de 6 capítulos los cuales se detalla a continuación:

CAPÍTULO 1 “ANTECEDENTES DE LA EMPRESA”, establece un marco general teórico de la razón de ser de la compañía, la misión, la visión y los objetivos que esta posee para desenvolverse en el mercado ecuatoriano, así también el capítulo posee un análisis cualitativo de la situación actual de la compañía.

CAPÍTULO 2 “TRAYECTORIA FINANCIERA DE LA EMPRESA”, evalúa la situación financiera de la compañía en los últimos 4 años, esta evaluación se la realiza a través de la descomposición de la información que brindan los balances de la compañía, así también se aplican índices financieros para evaluar la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad, y de operación para evaluar la evolución de las finanzas a lo largo del periodo mencionado. Así también se ha evaluado si la compañía se encuentra en riesgo de quiebra y también si la misma ha creado valor.

CAPÍTULO 3 “ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE CORTO PLAZO”, este capítulo analiza las principales cuentas que componen el capital de trabajo de una empresa comercial estas cuentas son: efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores. El análisis de estas cuentas se realiza a través de la evaluación de la composición de cada una, el nivel de inversión o financiamiento que las mismas poseen y el efecto de las pocas políticas en cada una de ellas.

CAPÍTULO 4 “PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO”, el mismo desarrolla las políticas adecuadas para la administración eficiente de las siguientes cuentas: efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Estas políticas están enfocadas en el aspecto financiero de la compañía.

CAPÍTULO 5 “CONCLUSIONES”, determina las resoluciones obtenidas a través del proceso de investigación que responde a los objetivos planteados para la misma.

CAPÍTULO 6 “RECOMENDACIONES”, establece distintas aplicaciones que la empresa podría adoptar para una mejor administración financiera.

INTRODUCCIÓN

Un adecuado manejo de las finanzas de una compañía permite tener un flujo efectivo de caja, el mismo que está dado por la buena administración aplicada en las cuentas de capital de trabajo, es decir, a través del control constante de las finanzas a corto plazo una compañía podrá lograr una solvencia financiera a largo plazo.

Dilipa Cía. Ltda. es una empresa familiar que cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado nacional, la empresa se dedica a la comercialización de artículos escolares y de oficina a lo largo del territorio nacional. En la actualidad Dilipa Cía. Ltda. es una de las compañías más reconocidas en el sector papelerero, y se encuentra ubicada entre las 1000 empresas más grandes del Ecuador, la empresa tiene su sede central en la ciudad de Quito, y posee sucursales en: Santo Domingo de los Tsáchilas, Portoviejo, Ibarra, Cuenca.

Dilipa Cía. Ltda. ha sido administrada por dos hermanos a lo largo de toda su trayectoria, ellos no poseen ningún tipo de título profesional, la compañía ha sido manejada a través del conocimiento empírico de los dos, y por este motivo no han sido aplicadas herramientas financieras que permitan una mejor administración de la compañía.

Dilipa. Cía. Ltda. no posee políticas de administración financiera que permitan un manejo adecuado de las finanzas de la compañía, dado este antecedente en la presente disertación se ha realizado una evaluación de las finanzas de los últimos 4 años de la compañía, este análisis se lo ha trabajado a través de herramientas financieras como: el análisis horizontal, análisis vertical, análisis flujo de efectivo e índices financieros. De esta manera se ha determinado la situación financiera de la compañía.

Así también se ha evaluado las escasas políticas que la compañía posee y cómo estas tienen su influencia dentro del ciclo de efectivo de la compañía, por este motivo la presente investigación cuenta con el desarrollo de políticas financieras que permitan el adecuado uso de las principales de cuentas de corto plazo que conforman el capital de trabajo, estas cuentas son: Efectivo, Cuentas por Cobrar, Inventarios y Cuentas por pagar. Los propietarios de la compañía pueden aplicar las políticas financieras desarrolladas para un mejor uso del flujo de efectivo y de la liquidez de la compañía, obteniendo una eficiencia en el manejo del capital de trabajo de la compañía.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Historia

Tras salir de la ciudad de San Miguel de Bolívar, los hermanos Otto Segura y Ángel Segura, ante el pedido de su madre, migraron a la ciudad de Quito capital de Ecuador.

Una vez instalado en la ciudad, el mayor de los dos hermanos Ángel comenzó su vida laboral a la edad de 12 años, al mismo tiempo que laboraba como mensajero se dedicaba a estudiar en el colegio nocturno Mejía. Una vez culminados sus estudios secundarios procedió a estudiar en la Universidad Central la carrera de Economía. Mientras estudiaba logra conseguir un trabajo como vendedor de libros, estos libros correspondían a grandes enciclopedias que se vendían principalmente a policías y militares, los cuales compraban como decoración de sus bibliotecas.

El momento en que el señor Ángel Segura egresa de la Universidad Central del Ecuador decide renunciar a su trabajo de vendedor para buscar un trabajo que vaya acorde su profesión. El lunes para regresar el viernes en la noche a la ciudad de Guayaquil. Al momento de cobrar todas sus comisiones sobre las ventas realizadas tenía varios inconvenientes, su jefe prefería suspender los pagos y no



cancelar absolutamente nada, a pesar de poseer suficiente dinero para hacerlo. Ante la insistencia de cobro por parte de Ángel, el jefe procede a cancelar las comisiones adquiridas con libros, sin duda, este fue el gran inicio de DILIPACIA. LTDA. ya que Ángel procedió a vender los libros obtenidos y pudo apreciar que era un excelente negocio a emprender. Con este antecedente procedió a asociar a su hermano Otto en la empresa, el mismo que abandonó su carrera universitaria sin consentimiento de su madre para poder acompañar a su hermano.

Los dos emprendieron el negocio desde su hogar ubicado en la ciudad de Quito teniendo como principal contacto para la compra de libros al ex-jefe de Ángel, si bien es cierto no obtenían un gran porcentaje sobre la venta de libros, esto no era un impedimento ya que la venta de libros escolares se lo realizaba de forma masiva, a pesar de que ya se encontraban emprendiendo su negocio en Quito, los dos hermanos iban a trabajar a Guayaquil para temporada Costa y regresaban a su casa para trabajar en temporada Sierra, de esta manera pasaron laborando más de tres años.

El primer local que estableció la empresa fue en un local arrendado al frente de la Universidad Católica del Ecuador de la ciudad de Quito el mismo que fue abierto el 15 de julio de 1978 como sociedad de hecho con el RUC personal de Ángel Segura. La compañía a pesar de que tenían un gran monto de ventas en temporada Sierra, no registraba ventas en otros meses fuera de temporada, ya que el negocio de los libros escolares tenía un gran movimiento únicamente en los meses de temporada escolar, esto fue una gran problemática para la empresa, ya

que no poseía liquidez necesaria para cubrir los costos fijos de la sociedad en otro periodo de tiempo que no sea temporada de Sierra. Para poder solucionar este problema decidieron incursionar en nuevas líneas de negocio empezando primeramente con la venta de cuadernos los cuales eran adquiridos a través de un proveedor de Guayaquil el mismo que les concedió crédito desde la primera compra. A pesar de que no eran competitivos en el mercado por ser intermediario del mercado y no tener el acceso de compra directa a los productores, los dos hermanos vendían sus productos con porcentajes muy bajos de utilidad para obtener liquidez para poder cubrir sus costos fijos.

El 7 de agosto de 1987 los hermanos Segura deciden constituir la empresa como compañía limitada. Esta fue fundada con tres socios, ya que así lo exigía la ley, estos eran los dos hermanos mencionados anteriormente y su hermana mayor Zulay Segura con un porcentaje mínimo de participación.

La constitución de la compañía fue el gran impulso para obtener varios beneficios como: relación comercial directa con fabricantes del producto, contratación de nuevo personal, adquirir propiedades y poder obtener financiamiento.

El primer local propio que la empresa adquirió está ubicado en las calles Jerónimo Carrión y 12 de Octubre, el cual fue adecuado para el negocio; sin embargo, a pesar de tener su nuevo local no cerraron su primer almacén, decidieron mantener los dos abiertos a pesar de su cercanía.

En la actualidad la empresa posee varias sucursales enfocadas a la venta mayorista y minorista las cuales se encuentran ubicadas a lo largo del territorio nacional, principalmente en ciudades de la Sierra ecuatoriana.

1.2 Razón Social

DILIPA CÍA. LTDA.

1.3 Localización

DILIPA CIA. LTDA. cuenta con 13 establecimiento a nivel nacional, la matriz se encuentra ubicada en el sector de la Kennedy en las calles Av.10 de agosto y Cap. Ramón Borja. Todos los locales de la compañía diseñados para la venta al por mayor y por menor de sus productos, sus almacenes están distribuidos estratégicamente de la siguiente manera:

Cuadro No. 1
Número de locales y ciudades en los que se encuentran localizados.

Ciudad	# Locales
Quito	6
Cuenca	1
Portoviejo	1
Ibarra	2
Santo Domingo	3

FUENTE: Departamento de logística Dilipa Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Darío Segura

Además de los locales mencionados anteriormente es importante señalar que la empresa también posee una oficina de Ventas Externas, en la cual se concentran todos los vendedores a domicilio que posee la empresa, esta oficina posee un show room para la venta directa al cliente por mayor.

Los locales más grandes en relación a su tamaño son los siguientes:

- Mega Dilipa ubicado en la Av. 10 de Agosto y Cap. Ramón B.
- Dilipa Sur ubicado en la Av. Rodrigo de Chávez y Pedro de Alfaro.
- Dilipa Calderón ubicado junto al mercado de Calderón.
- Mega Dilipa Santo Domingo ubicado en la Av. 29 de Mayo.
- Dilipa Ibarra ubicado en la calle Obispo Mosquera.

1.4 Conformación Jurídica

Dilipa es una compañía constituida como compañía limitada la misma que en la actualidad posee 8 socios, los mismos que poseen que tienen la siguiente participación dentro de la compañía.

CUADRO No 2**Conformación Jurídica Dilipa Cía. Ltda.**

Socio	Participación
Ángel Segura	36,3%
Otto Segura	44%
Renato Segura	2,75%
Karla Segura	2,75%
Christian Segura	3,3%
Eduardo Segura	4,4%
Daniela Segura	5,5%
Zulay Segura	1 %

Fuente: Escritura de compra-venta acciones 2013

Elaborado por: Darío Segura

1.5 Principales líneas de distribución

DILIPA CÍA. LTDA. (Distribuidora de libros y papelería Cía. Ltda.) es una empresa de responsabilidad limitada que se ha desarrollado en el mercado ecuatoriano por más de 30 años. Como sus siglas lo indican es una compañía dedicada a la distribución de libros y papelería, sin embargo, cabe destacar que también se focaliza en la venta de suministros escolares, suministros de oficina, tecnología y líneas complementarias como lo son: bazar y juguetes. De las líneas mencionadas anteriormente, sin duda, las principales para la empresa son: la distribución de artículos de papelería y de suministros de oficina. La empresa se focaliza en la distribución y en la venta al consumidor final en todos sus locales.

1.5.1. Clasificación de productos

“La clasificación es una técnica para la identificación y reagrupamiento sistemático de las partidas similares que pueden diferenciarse después según su tipología fundamental” (BAILY, 1979, pág. 125)

Lo más apropiado para la clasificación de productos en Dilipa Cía. Ltda. es hacerlo a través de sus distintas líneas de productos, a través de esta herramienta se podrá establecer los productos específicos que cada línea posee. Si bien es cierto, algunos productos pueden ser ubicados en más de una clasificación, pero se clasificará el producto en la línea donde existe una mayor participación de acuerdo a su monto de ventas.

En el cuadro No. 3 se detalla las principales líneas que la empresa posee con sus principales productos:

CUADRO No 3**Principales productos acorde a su línea de producto.**

Línea de productos	Productos
Papelería	Papel bond, papeles con distintos trazados lineales, papel continuo, cartulinas, cartón en pliegos, papeles para manualidades, cuadernos, etc.
Suministros escolares	Tijeras, gomas, crayones, pinturas, reglas, carpetas, lápices, separadores de hojas, bolígrafos, marcadores, borradores, fomix, forros plásticos.
Suministros de oficina	Archivadores, sobres, clips, grapadoras, perforadoras, carpetas, portalápices, calculadoras.
Tecnología	Laptops, computadoras de escritorio, flash memory, mouse, celulares, tablets, estuches y maletas para artículos tecnológicos.
Bazar	Adornos para el hogar, cristalería.
Juguetería	Línea implementada únicamente en época navideña y es enfocada en Juguetes para niños.

FUENTE: Manual de compras Dilipa. Cía. Ltda,**ELABORADO POR:** Darío Segura

1.6 Estructura organizacional

La estructura organizativa de la compañía se basa principalmente en una estructura burocrática, “La estructura organizativa burocrática tiene forma piramidal definida por una línea jerárquica con muchos niveles de dirección”. (MEJÍA, 2008, p. 63) la misma está diseñada de tal manera que los colaboradores de la empresa están divididos acorde a la función que desempeñan dentro de la organización.

Dilipa. Cía. Ltda. está administrada por el Gerente General de la empresa, el mismo que no tiene funciones específicas que deba cumplir, su trabajo únicamente está basado en controlar las funciones de los principales directivos de la empresa. En caso de que algún directivo de la empresa tenga la necesidad de tomar una decisión, este deberá acercarse a la Gerencia General para que la misma sea aprobada por el Gerente, es por este motivo que se ha decidido clasificar a la empresa como una organización burocrática.

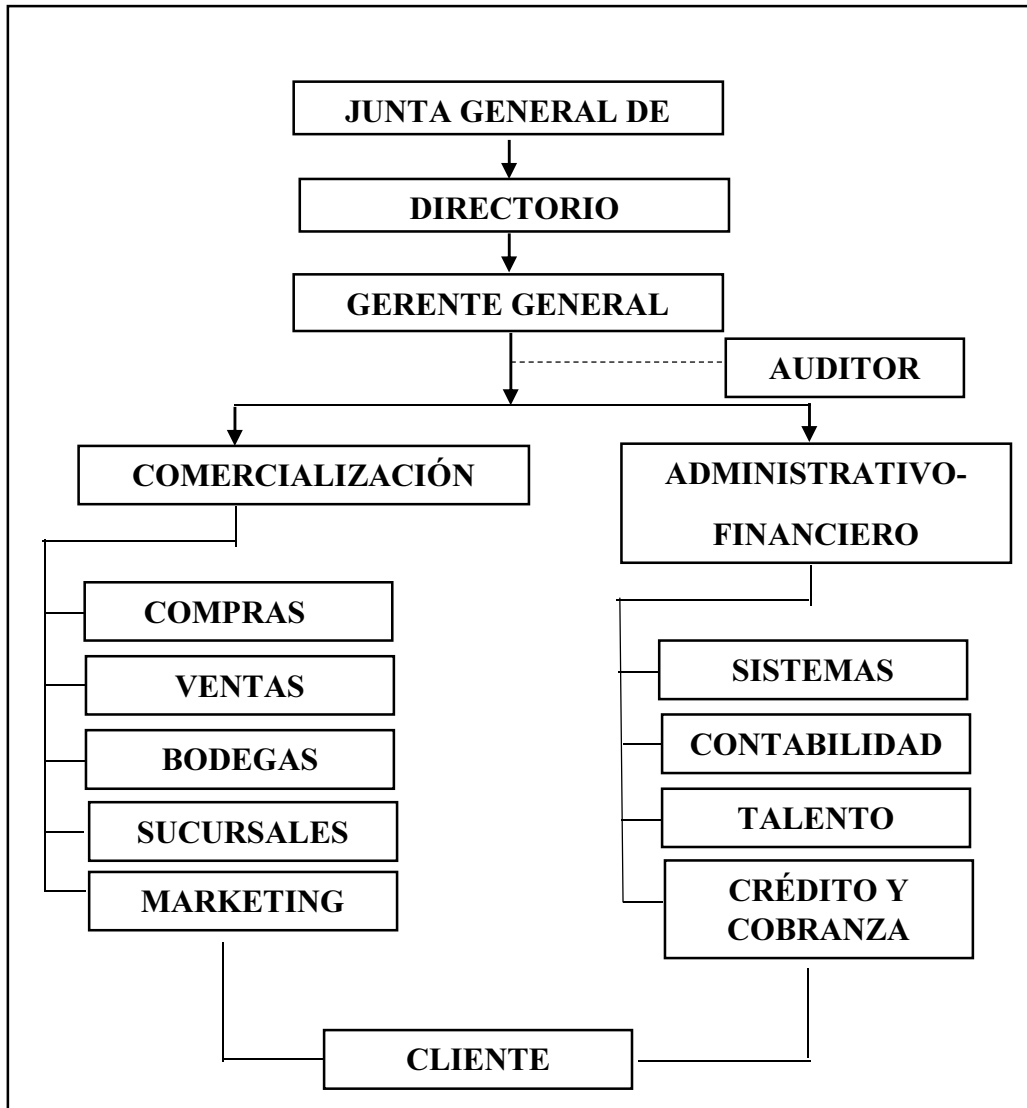
1.6.1 Organigrama

Dilipa Cía. Ltda. de 3 niveles jerárquicos principales. El “Directivo” compuesto por la junta general de socios. El “Ejecutivo” conformado por la Gerencia General y el “Operativo” ejercido por los departamentos de administración y comercialización de la empresa. Basado en este análisis el Gerente es el que toma todas las decisiones dentro de la compañía, y todos los

departamentos tienen que reportar directamente a la gerencia general de la compañía.

CUADRO No. 4

Organigrama DILIPA Cía. Ltda.



ELABORADO POR: Departamento Recursos Humanos Dilipa Cía. Ltda.

1.7 Misión

“Somos una empresa ecuatoriana especializada en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares, complementada con artículos de bazar y cristalería; que brinda servicio con personal capacitado y precios competitivos en el mercado.”

1.8 Visión

“Ser la empresa líder en el mercado, con cobertura nacional e imagen internacional, en la comercialización de suministros de oficina y útiles escolares, reconocida por su excelencia en el servicio, productos de alta calidad y responsabilidad social empresarial.”

1.9 Valores Corporativos

Los valores corporativos que caracterizan a Dilipa Cía. Ltda. son los siguientes:

- Amor, Pasión y Fe
- Superación Personal
- Honestidad
- Disciplina Financiera
- Trabajo en Equipo

- Lealtad
- Puntualidad

1.10 Objetivos Estratégicos

Los objetivos de la compañía fueron desarrollados por los directivos de la compañía en el año 2010 hasta el año 2015. Estos objetivos están basados en las 4 perspectivas que establece el Balanced Scored Card.

El cuadro de Mando Integral o Balanced Scored Card conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. Las perspectivas en las cuales se enfoca el Balanced Scored Card son: Perspectiva Financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos, y perspectiva de formación y crecimiento.

Por lo tanto los objetivos estratégicos son los siguientes:

1.10.1 Perspectiva Financiera

- Mantener la rentabilidad del año 2009.
- Incrementar Ventas.
- Optimizar el manejo de costos y gastos.
- Mejorar el manejo de inventarios y cartera.

1.10.2 Perspectiva de clientes

- Servir con calidad.
- Realizar alianzas estratégicas con clientes.
- Fidelizar al cliente.
- Definir la línea de negocio, y políticas de mayoristas y minoristas.
- Investigar nuevos mercados
- Empoderar la toma de decisiones

1.10.3 Perspectiva de procesos internos

- Administrar en base a procesos
- Controlar la calidad de los productos

- Obtener la certificación ISO
- Innovar productos y servicios

1.10.4 Perspectiva de formación y crecimiento

- Administrar eficientemente el talento humano
- Comunicar en forma franca, oportuna y abierta.
- Promover un excelente ambiente laboral
- Fomentar un liderazgo efectivo y participativo
- Implementar un sistema integrado de información.

1.11 Análisis FODA

El Análisis FODA es un “marco para analizar los entornos interno y externo de una compañía” (DESS, 2011, p. 44) en el cual las dos primeras letras de su acrónimo que son la letra “F” y la letra “O” significan “fortalezas” y “oportunidades” respectivamente. Estas corresponden a los aspectos favorables con los que la compañía cuenta para obtener ventajas dentro del mercado en el que se desenvuelve. Mientras tanto las letras “D” y “A” que significan “debilidades” y “amenazas” respectivamente, corresponden a los factores en contra que la compañía tiene para no poder desarrollarse.

Tal y como se mencionó anteriormente este análisis determina los factores externos e internos de una compañía, siendo las “fortalezas” y “debilidades” factores internos; y las “oportunidades” y “amenazas” factores externos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa.

1.11.1 Fortalezas Dilipa. Cía. Ltda.

- Trato personalizado a los clientes.
- Variedad de productos y promociones en temporada escolar.
- Distribución al por mayor puerta a puerta.
- Importadores Directos.
- Recurso humano comprometido y bien capacitado.
- Infraestructura física adecuada, locales ubicados estratégicamente.
- Empresas relacionadas que producen marcas propias.
- Alianzas estratégicas con empresas e instituciones públicas.
- Alto poder de negociación con proveedores nacionales e internacionales.
- Crédito para clientes.
- Experiencia en el mercado
- Cobertura amplia en el dentro del territorio nacional

1.11.2 Oportunidades Dilipa. Cía. Ltda.

- Crecimiento del sector estudiantil.
- Innovación tecnológica.
- Especialización en productos de calidad.
- Ampliación del mercado.
- Reducción de aranceles.
- Mercado de oficinas en crecimiento.

1.11.3 Debilidades Dilipa. Cía. Ltda.

- Violación de procesos jerárquicos internos.
- Desconocimiento total o parcial de nuevos productos.
- Tiempo excesivo en entrega de pedidos a clientes.
- Falta de previsión en la adquisición de productos de alta rotación.
- Falta de comunicación abierta.
- No existe un trato preferencial a los clientes especiales.
- Alta rotación de personal.
- Falta de agilidad en la compra de productos.
- Centralización de procesos.
- Desfases entre inventario físico y computarizado.

1.11.4 Amenazas Dilipa. Cía. Ltda.

- Cupos a las importaciones.
- Inseguridad jurídica.
- Falta de liquidez en el mercado.
- Falta de transparencia en compras del sector público.
- Empresas pertenecientes a la competencia con mejores procedimientos.
- Incremento de aranceles e impuestos.
- Proveedores desleales.

2. TRAYECTORIA FINANCIERA DE LA EMPRESA

2. Análisis Financiero

“El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.” (Gómez., 2001, p. 1)

A través de esta herramienta es posible determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, todo tipo de análisis tiene como prioridad la evaluación de la rentabilidad, sin embargo, también se evalúan otros componentes que conforman las finanzas de la empresa; como los riesgos financieros que pueden aparecer, en caso de tomar una decisión. Para el desarrollo de esta herramienta es importante tomar en consideración los objetivos de los socios y de la misma compañía, con el fin de establecer si la empresa va en el camino adecuado.

2.1 Análisis Vertical

A través del método de “Análisis Vertical” se establece una evaluación con porcentajes de los estados financieros de la compañía, es decir, se determina la participación porcentual de cada cuenta del balance, de esta manera se dispone la proporción de cada activo circulante y cada activo fijo dentro del balance, así también se determina la participación correspondiente al financiamiento de corto y largo plazo de la empresa, para el análisis es de gran importancia determinar las cuentas con mayor variación en su participación con el objetivo de reconocer posibles errores en la compañía.

Análisis Vertical Balance General correspondiente a los años 2010, 2011, 2012, 2013.

Las principales inversiones en activos de corto plazo de la compañía a lo largo de los últimos cuatro años son: inventarios y cuentas por cobrar. La inversión en estas dos cuentas es alta ya que la mayoría de ventas están enfocadas a la distribución al por mayor, lo que implica una alta inversión en mercadería para venderla y en cuentas por cobrar para brindar facilidades de pago a sus clientes.

La inversión realizada en inventarios representa la mayor inversión que la empresa posee en activos, siendo la misma del 52,23% del total de sus recursos para el año 2010, para años posteriores como se puede apreciar en el Cuadro No. 5

disminuye por el motivo de que la compañía comienza a invertir mayores recursos en activos fijos, de este modo la proporción de la cuenta inventarios es la siguiente: 51,87 % en el 2011, 49,15% en el 2012 y 44,40% en el año 2013. En valores absolutos como se observa en el cuadro mencionado la compañía aumenta su inversión desde el 2010 hasta el 2012, en el 2013 reduce su inventario por estrategias implementadas debido a los problemas en el manejo de inventarios de períodos anteriores.

Así también la compañía posee una cartera alta de cuentas por cobrar ya que la mayoría de sus ventas son a crédito, por este motivo se puede apreciar en el cuadro No. 5 el alto nivel de inversión en cuentas por cobrar. Esta cuenta al igual que los inventarios ha disminuido su proporción en inversión como consecuencia del incremento de venta al consumidor final lo que permite tener recursos de manera inmediata sin otorgar ningún tipo de crédito. Así también en valores absolutos esta cuenta disminuye. A lo largo de los 4 años la proporción de cuentas por cobrar sobre el total de inversión ha sido la siguiente: 16,44% en el 2010, 14,12% en el 2011, 12,94% en el 2012 y 12,57% en el 2013. Los valores mencionados a pesar de su disminución a lo largo del tiempo son relativamente altos ya que estos valores corresponden al final de cada periodo lo que señala una falencia en la mayoría de sus cobranzas.

La inversión realizada en Caja-Bancos es muy volátil ya que la misma está a expensas de las decisiones de la Gerencia General, sin embargo en el análisis desarrollado en el Cuadro No. 5 se puede apreciar que a partir del año 2010 hasta

el 2012 la cuenta tiene un crecimiento constante, el mismo que ocurre de la siguiente manera: 2,69 % en el 2010, 3,25% en el 2011 y 3,94% para el 2012. En el año 2012 la empresa posee el valor más alto de todos los periodos ya que al final de ese periodo recibió recursos de la bolsa de valores. Para el período 2013 la cuenta caja se reduce al 2,92% ya que la empresa en ese año realizó una inversión alta en activos fijos, sin embargo posee dinero para poder realizar inversiones temporales como se puede apreciar en el Anexo No. 1

La proporción de la inversión realizada en el total de activos corrientes es del 74.26% para el año 2010 la misma que se va reduciendo a lo largo de los últimos 4 años; en el 2011 se reduce al 72,64%, en el 2012 al 71,56% y para el año 2013 disminuye considerablemente al 68,79%. Este decrecimiento en la proporción de activos corrientes se debe al crecimiento que existe en activos fijos dentro de la compañía.

Cuadro No. 5
Análisis Vertical principales cuentas Activo Corriente

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Caja-Bancos	2,69%	\$ 315.286,85	3,25%	\$ 429.116,88	3,94%	\$ 557.037,17	2,92%	\$ 422.706,12
Cuentas por cobrar	16,43%	\$ 1.923.428,27	14,12%	\$ 1.863.439,01	12,94%	\$ 1.826.961,86	12,57%	\$ 1.822.141,07
Inventarios	52,20%	\$ 6.112.626,09	51,87%	\$ 6.845.783,11	49,15%	\$ 6.941.765,83	44,40%	\$ 6.436.479,73
Activos Corrientes.	74,27%	\$ 8.697.743,58	72,64%	\$ 9.586.771,77	71,56%	\$ 10.106.568,88	68,79%	\$ 9.926.660,53

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda

Elaborado por: Dario Segura

Los activos fijos poseen un gran crecimiento de su proporción en la compañía principalmente por la revalorización de activos fijos que la empresa aplica a partir del año 2010 en los cuales los activos fijos aumentan en más de un millón de dólares con respecto al año 2009. Esta revalorización de activos esta dada por la aplicación de NIIF'S dentro de la compañía. Así también en años posteriores la compañía realiza compras de activos fijos para establecer nuevos puntos dentro del territorio nacional. Entre las principales adquisiciones se realiza la compra de terrenos, los mismos que para el 2010 la empresa poseía una proporción de inversión del 4,32% del total de los activos, para el siguiente año la inversión en terrenos incrementa al 6,87%.

Con la compra nuevos terreno la compañía realiza inmediatamente la construcción de sus locales a lo largo de los últimos 4 años, con lo cual se da paso a una nueva cuenta contable llamada construcciones en proceso, la misma que incrementa los activos fijos de la compañía. La inversión realizada en construcciones en proceso inicia a partir del 2011 con una inversión del 0,03% del total de los activos, para años posteriores se incrementa al 1,05% y al 4,58% para el 2012 y 2013 respectivamente.

La cuenta edificios también es una de las cuentas que tiene una alta participación en los activos, la misma que a partir del 2010 tiene un decrecimiento fruto de la depreciación que sus edificios sufren año a año. Sin embargo para el año 2014 esta cuenta tendrá un alto crecimiento por el motivo del ingreso de un nuevo edificio a la contabilidad de la empresa.

Con respecto a Muebles y Enseres la compañía realiza compras constantes con el fin de ir actualizando su mobiliario de todos sus locales, por este motivo esta cuenta tiene el siguiente movimiento: 3,74% en el 2010, 3,62% en el 2011, 3,76% en el 2012 y 3,51% en el 2013; si bien es cierto existen decrementos en el nivel de inversión en el año 2011 y 2013 estos activos son los que mayor movimiento tienen dentro de la compañía.

Como se había mencionado anteriormente la compañía ha realizado una mayor inversión en activos fijos lo que da paso a que la inversión en activos corrientes sea en menor proporción. Esto se ve reflejado en el crecimiento de la proporción de activos fijos los mismos que han crecido en su nivel de inversión de la siguiente forma: 25,45% en el 2010, 27,11% en el 2011, 28,25% en el 2012 y 30,63% en el 2013.

Cuadro No. 6

Análisis Vertical principales cuentas Activo Fijo

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Terrenos	4,32%	\$ 506.266,00	6,87%	\$ 906.266,00	6,42%	\$ 906.266,00	6,25%	\$ 906.266,00
Construcciones en proceso	0,00%	\$ -	0,03%	\$ 4.011,00	1,05%	\$ 148.984,46	4,58%	\$ 664.206,14
Edificios	13,13%	\$ 1.537.712,36	11,17%	\$ 1.474.601,17	9,67%	\$ 1.365.790,13	8,68%	\$ 1.258.793,27
Muebles y Enseres	3,74%	\$ 438.454,23	3,62%	\$ 477.566,67	3,76%	\$ 531.140,27	3,51%	\$ 508.180,00
Activos Fijos	25,45%	\$ 2.980.454,94	27,11%	\$ 3.577.408,90	28,25%	\$ 3.989.934,23	30,63%	\$ 4.439.898,95

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda

Elaborado por: Darío Segura

En el análisis del financiamiento de la compañía se puede apreciar que el principal pasivo con el que la empresa cuenta es el de corto plazo o pasivos corrientes.

Estos pasivos a corto plazo en el 2010 financiaban en un 68,32% la inversión de la compañía y para los siguientes años los mismos han ido disminuyendo de la siguiente manera: 62,29% para el 2011, 60,98% para el 2012 y 57,54% para el 2013. La proporción del financiamiento a corto plazo en la compañía disminuye por el hecho de que los socios a lo largo de los años mencionados han tomado la decisión de reinvertir sus ganancias, con lo cual el financiamiento a través del patrimonio se incrementa y como consecuencia el pasivo de corto plazo se reduce.

Entre los principales financiamientos de corto plazo que la compañía posee, es el financiamiento que recibe por parte de los proveedores los mismos que en el año 2010 financiaban en un 22,00% el total de inversión de la compañía para años siguientes este financiamiento se incrementa ya que la empresa logra obtener mejores plazos de pago a través de compras más altas de mercaderías, con este antecedente para el 2011 el financiamiento de proveedores se incrementa al 24,01% y 26,18% para el año 2012. Al reconocer que los inventarios empezaron a inflarse notoriamente la compañía en el 2013 controla de mejor manera sus compras y estas disminuyen, por este motivo las cuentas por pagar con proveedores se reduce a un 22,46%.

La cuenta de terceros correspondiente a préstamos realizados principalmente por socios y por terceros en el 2010 tenía una participación alta del financiamiento

siendo este del 12,96%, para años posteriores los socios deciden cobrar sus préstamos con lo cual el financiamiento se reduce al 6,69% en el 2011 y 2,58% en el 2012. En el 2013 ingresan más recursos por parte de terceros con lo cual el financiamiento de socios y terceros se incrementa a un 3,63%. Los préstamos de socios no cobrarán ningún interés hasta el año 2012 con lo cual la compañía tenía recursos gratuitos, a partir del periodo 2013 empiezan a cobrar un interés.

En el 2010 la empresa es calificada para emitir papel comercial en la Bolsa de Valores Quito con lo cual puede aprovechar un financiamiento más económico. Para el año 2009 la empresa estaba financiada en 13,11 % por parte de los bancos, para el siguiente año este financiamiento se ve afectado por la emisión de papel comercial, lo cual reduce a un 8,12% el endeudamiento bancario, en el año 2011 este se incrementa a un 9,47% y de ahí en adelante sufre únicamente reducciones por el motivo de que la compañía potencia sus relaciones con Bolsa y obtiene mejores condiciones en su financiamiento.

Con respecto al papel comercial como se lo había mencionado antes la compañía empieza el 2010 con un financiamiento del 17,09% para reducirlos en años posteriores al 15,15% y 16,71 para el 2011 y 2012 respectivamente. En el 2013 la empresa termina el periodo financiada a través de papel comercial en un 16,14%. La compañía combina el financiamiento bancario y de documentos por pagar según sus necesidades y la prontitud de necesidad de fondos, por este motivo siempre existirán los dos tipos de financiamiento dentro de la compañía.

Cuadro No. 7**Análisis Vertical principales cuentas Pasivos Corrientes**

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Préstamos de terceras personas	12,96%	\$ 1.517.143,92	6,69%	\$ 882.492,84	2,58%	\$ 364.643,60	3,63%	\$ 525.796,53
Proveedores	22,00%	\$ 2.575.028,70	24,01%	\$ 3.169.021,34	26,18%	\$ 3.697.155,11	22,46%	\$ 3.255.878,34
Préstamos Bancarios	8,12%	\$ 950.000,00	9,47%	\$ 1.250.000,00	7,83%	\$ 1.106.229,41	6,22%	\$ 901.336,71
Documentos por pagar	17,09%	\$ 2.000.000,00	15,15%	\$ 2.000.000,00	16,71%	\$ 2.360.000,00	16,14%	\$ 2.340.000,00
Pasivos Corrientes	68,32%	\$ 7.995.038,21	62,29%	\$ 8.221.479,89	60,98%	\$ 8.612.942,74	57,54%	\$ 8.341.203,06

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda

Elaborado por: Darío Segura

El financiamiento a largo plazo de pasivos no es utilizado frecuentemente por los directivos de la compañía, sin embargo cuentan con un financiamiento mínimo en esta cuenta. El pasivo a largo plazo en el año 2010 financia a la compañía en un 2,49% para el 2011 este aumenta a 5,20% ya que los socios deciden otorgar préstamos a largo plazo a la compañía, para años posteriores únicamente existe financiamiento por parte de las reservas exigidas por la ley del estado lo cual varía en una mínima parte el financiamiento de pasivos a largo plazo, siendo este 4,93% y 5,37% para los años 2012 y 2013 respectivamente.

El patrimonio de la compañía está compuesto principalmente por el capital aportado por los socios, por las utilidades retenidas y por las utilidades de cada periodo, existen otras cuentas que también financian el patrimonio, sin embargo estas son de valores pequeños.

En la evolución reflejada en el cuadro No. 8 se puede analizar claramente el incremento del financiamiento por parte de los socios, principalmente por la retención de utilidades que existe. La financiación con utilidades retenidas se incrementan año a año a partir del 2010, teniendo una proporción de financiamiento que evoluciona de la siguiente manera: 12,34% en el 2010, 16,69% en el 2011, 19,58% en el 2012 y 19,56% en el 2013. Esto refleja que cada año las utilidades han sido retenidas para financiar la compañía y respaldar la emisión de papel comercial en los primeros años de relación con la Bolsa de Valores de Quito. Por otro lado las utilidades del periodo se ven reflejadas año a año en el cuadro No. 8 las mismas que tienen una tendencia a la reducción en los 3 primeros años y en el 2013 tener una leve recuperación en las utilidades.

El incremento del patrimonio de la compañía permite a la compañía mitigar su riesgo ya que el capital se ve más fortalecido y su dependencia de recursos de terceros es menor.

Cuadro No. 8

Análisis Vertical principales cuentas Patrimonio

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Capital	8,72%	\$ 1.020.400,00	7,73%	\$ 1.020.400,00	7,22%	\$ 1.020.400,00	7,04%	\$ 1.020.400,00
Resultados ejercicios anteriores	12,34%	\$ 1.444.314,09	16,69%	\$ 2.202.799,94	19,58%	\$ 2.764.866,34	19,56%	\$ 2.834.974,00
Resultados	6,48%	\$ 758.485,85	4,36%	\$ 576.049,03	3,81%	\$ 537.887,27	4,02%	\$ 583.387,33
Patrimonio	29,18%	\$ 3.415.179,86	32,51%	\$ 4.290.108,96	34,08%	\$ 4.814.013,60	37,10%	\$ 5.377.656,06

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Análisis Vertical del Estado de Resultados correspondiente a los años 2010, 2011, 2012, 2013.

El estado de resultados de la empresa una vez divididas todas sus cuentas para las ventas netas de la empresa, se refleja que el costo de ventas prácticamente se mantiene desde el año 2010 hasta el año 2013 en un 76% aproximadamente, sin embargo en el 2013 este porcentaje se reduce al 75% por motivo de que la compañía tiene mayores ventas al por menor lo que le permite tener una mayor ganancia. La Utilidad Bruta se puede apreciar que es mayor en el 2013 por el hecho antes descrito.

Dentro de los rubros de gastos, la compañía destina sus recursos en su mayoría a los gastos de ventas y gastos generales los mismos que tienen una alta participación dentro del estado de resultados y reducen la utilidad considerablemente. El gasto de ventas el cual en el año 2010 estaba incluido los gastos de promoción reducen la utilidad en un 9,42%, para el 2011 estos gastos se incrementan a un 9,97%; en el 2012 existe una reclasificación de cuentas con lo cual se separa a los gastos de promoción de los gastos de venta, sin embargo para el presente análisis se toma en cuenta la sumatoria de los dos la misma que para el año mencionado es de 10,96% y para el año 2013 de 11,75%. Como se puede apreciar la compañía no ha podido controlar sus gastos los cuales se han ido incrementando año a año.

En la cuenta de otros gastos como se puede apreciar en el Anexo No. 4 la compañía los ha ido reduciendo a lo largo de los 4 años principalmente por el hecho que el impuesto a la renta en el estado ecuatoriano ha sido reducido desde un 25% hasta el 22% que se paga actualmente, otro de los factores que han reducido los gastos es el costo de financiamiento de la deuda el mismo que es más económico por el hecho de financiarse a través de la Bolsa de Valores Quito. De esta manera se puede apreciar que la cuenta otros gastos son los más altos en el año 2010 representando un 3,42% sobre los ingresos, para los siguientes años estos se reducen a 2,82%, 2,10% y 1,79% en los años del 2011, 2012 y 2013 respectivamente.

Cuadro No. 9

Análisis Vertical principales cuentas Estado de resultados Dilipa Cía. Ltda.

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Costo de Ventas	76,25%	\$ 20.287.104,22	76,83%	\$ 22.310.403,09	76,29%	\$ 22.045.696,17	75,00%	\$ 22.281.427,86
Margen Bruto	23,75%	\$ 6.318.769,09	23,17%	\$ 6.729.212,95	23,71%	\$ 6.850.344,73	25,04%	\$ 7.437.295,96
Gastos de Venta	9,42%	\$ 2.507.051,93	9,97%	\$ 2.894.495,61	9,61%	\$ 2.776.114,17	10,88%	\$ 3.232.162,73
Gastos de Administración	1,86%	\$ 494.081,37	1,63%	\$ 474.770,97	1,33%	\$ 385.748,03	1,67%	\$ 497.397,09
Otros gastos	3,42%	\$ 910.910,42	2,82%	\$ 818.549,83	2,10%	\$ 735.722,54	1,79%	\$ 636.571,95
Utilidad del período	2,85%	\$ 797.913,38	1,98%	\$ 588.301,13	1,86%	\$ 537.887,27	1,96%	\$ 583.387,33

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Una vez analizado los ingresos y gastos de la compañía se debe analizar la utilidad de la empresa, la misma que refleja los resultados que la compañía ha obtenido periodo a periodo. La utilidad de la compañía a lo largo de los 4 años analizados tiene una tendencia a la baja principalmente por el impacto de los gastos, es decir, el alto crecimiento de los gastos han disminuido la utilidad considerablemente ya que la empresa al tener el mismo margen bruto no puede

soportar los gastos que se incrementan año a año. La utilidad neto en los años 2010, 2011, 2012 y 2013 ha sido la siguiente: 2,85%, 1,98%, 1,86%, 1,96% respectivamente. En el 2013 se puede apreciar una mejora por el incremento del margen bruto obtenido y también la reducción de impuestos por parte del estado.

2.2 Análisis Horizontal

El Análisis Horizontal es una herramienta de análisis financiero que permite evaluar el crecimiento o decrecimiento de una cuenta del estado de resultados y del balance general a través del tiempo, el fin de la misma es determinar las variaciones significativas que existan en cada partida y establecer si estas son favorables o desfavorables, según Leopoldo Rodríguez “lo importante de esta herramienta es determinar los cambios que tuvieron las partidas en el tiempo de análisis para diagnosticar si la operación es normal o si hay algo importante en que deba profundizarse para obtener suficiente información y tomar decisiones.”

Análisis horizontal del Balance General correspondientes a los años 2010, 2011, 2012, 2013

El anexo correspondiente a la aplicación del “Análisis Horizontal” en el Balance General en la empresa Dilipa Cía. Ltda. se encuentra en el anexo No. 5.

Para aplicar el análisis en Dilipa Cía. Ltda. se ha tomado en cuenta el ejercicio anterior de cada año como base para la comparación, es decir, el año 2010 tendrá como base el año 2009, el año 2011 tendrá como base el año 2010, y así sucesivamente.

El análisis determina que la mayoría de las cuentas tienen crecimientos en los últimos cuatro periodos, debido al crecimiento de la empresa a lo largo de estos periodos.

Los activos corrientes en los últimos 4 años han tenido una evolución creciente dentro de la compañía, ya que la empresa año a año tiene un mayor crecimiento y obliga a incrementar la inversión en activos, como se puede apreciar en el cuadro No. 10 los activos corrientes en el 2010 significan una inversión de 8 697 743,58 \$ hasta llegar en el periodo 2012 a una inversión total de 10 106 568,88 \$, en el año 2013 la empresa tiene un decrecimiento de sus activos corrientes principalmente por la reducción que sufren sus inventarios, estos activos se reducen a un monto de 9 926 660,53 \$. La tasa promedio obtenida en el crecimiento de estos activos es del 5,64 %.

Las cuentas de mayor crecimiento dentro de los activos corrientes de la compañía son: caja bancos la misma que ha obtenido crecimientos importantes en los últimos años, siendo el más alto en el 2010 con un crecimiento del 60,04%, este alto crecimiento dado en este año es por el ingreso de recursos que la compañía obtuvo por parte de la Bolsa de Valores Quito.

Las cuentas por cobrar, ha obtenido un crecimiento considerable en el año 2010 del 26,46%, el año 2011 y 2012 sufren un decrecimiento del 3,12% y el 1,96% respectivamente, para el 2013 de igual manera estas tienen una reducción de solo el 0,26%, estas variaciones en las cuentas por cobrar son causadas por la variación existente en ventas con respecto al mercado minorista, ya que esto implica una mayor liquidez por los pagos al contado.

El activo corriente más importante que la compañía posee son los inventarios, los mismos que tienen un crecimiento importante para el 2010 del 10,70%, el crecimiento más alto se da en el 2011 con un 11,99%, para el 2012 tiene un crecimiento ligero del 1,40% sin embargo para el 2013 la compañía reduce sus inventarios en un 7,28%. El incremento de los primeros años mencionados se debe al descontrol que existía en las compras de la compañía sin embargo para el año 2013 ya existe un mejor control con lo cual puede reducir en una proporción muy importante sus inventarios.

Cuadro No. 10

Análisis Horizontal principales cuentas Activos Corrientes

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Caja-Bancos	60,04%	\$ 315.286,85	36,10%	\$ 429.116,88	29,81%	\$ 557.037,17	-	\$ 422.706,12
Cuentas por cobrar	26,46%	\$ 1.923.428,27	-3,12%	\$ 1.863.439,01	-1,96%	\$ 1.826.961,86	-0,26%	\$ 1.822.141,07
Inventarios	10,70%	\$ 6.112.626,09	11,99%	\$ 6.845.783,11	1,40%	\$ 6.941.765,83	-7,28%	\$ 6.436.479,73
Activos Corrientes.	8,72%	\$ 8.697.743,58	10,22%	\$ 9.586.771,77	5,42%	\$ 10.106.568,88	-1,78%	\$ 9.926.660,53

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

La propiedad planta y equipo de la empresa pasaron de una inversión total en el año 2010 de 2 980 454,94 \$ a una inversión de 4 439 898,95 \$ en el periodo 2013, estos activos han experimentado crecimientos importantes debido a la revalorización de activos aplicado en el año 2010 en el cual se obtiene un importante crecimiento del 86,52%, otro factor que influye en el crecimiento de años posteriores es la compra de activos realizada por la compañía; entre las adquisiciones más importantes se encuentra la cuenta “construcciones en procesos” los mismos que pasarán a ser parte de la cuenta de edificios el momento que sea realice la liquidación correspondiente, construcciones en proceso su aumento más notorio para el 2012 del 3614,40%. Con respecto a la cuenta edificios estos poseen un incremento del 133,43% ya que para el año 2010 la empresa también adquiere edificios nuevos en las ciudades de Ibarra y Santo Domingo; los equipos de oficina tienen un aumento importante en los último tres años, los crecimientos son: 63,59% 104,07% y 34,70% para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente, para el 2010 la empresa sufre un decrecimiento en esta cuenta principalmente porque se realiza una baja de activos lo que genera una reducción del 7,17%. Además la empresa ha realizado inversiones en maquinaria las mismas que son utilizadas por terceros con el beneficio que a la empresa le entreguen un producto con mejor calidad y a un menor precio, ya en el análisis se determina que los crecimientos para la cuenta Maquinaria tiene su mayor crecimiento en el 2013 con un 178,08%.

Sin duda la empresa ha crecido con respecto a su nivel de inversión, esto se demuestra en el crecimiento que el total de sus activos ha tenido en los últimos 4 años. El 2010 es el año con mayor incremento siendo este del 23,59%, los tres

siguientes años tienen un crecimiento menor del 12,78%, 7,01% y 2,64% para el 2011, 2012 y el 2013 respectivamente.

Cuadro No.11

Análisis Horizontal principales cuentas Activos Fijos

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Construcciones en proceso	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 4.011,00	3614,40%	\$ 148.984,46	345,82%	\$ 664.206,14
Edificios	133,43%	\$ 1.537.712,36	-4,10%	\$ 1.474.601,17	-7,38%	\$ 1.365.790,13	-7,83%	\$ 1.258.793,27
Muebles y Enseres	10,31%	\$ 438.454,23	8,92%	\$ 477.566,67	11,22%	\$ 531.140,27	-4,32%	\$ 508.180,00
Equipo de Ofc.	-7,17%	\$ 48.720,23	63,59%	\$ 79.702,82	104,07%	\$ 162.648,08	34,70%	\$ 219.086,37
Activos Fijos	85,62%	\$ 2.980.454,94	20,03%	\$ 3.577.408,90	11,53%	\$ 3.989.934,23	11,28%	\$ 4.439.898,95
Total Activos	21,56%	\$ 11.710.359,71	12,71%	\$ 13.198.274,39	7,01%	\$ 14.123.646,24	2,64%	\$ 14.496.876,49

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Respecto al financiamiento de la empresa o los pasivos que esta posee, se puede apreciar que la cuenta proveedores es la principal fuente de recursos que la compañía posee, esta cuenta disminuye considerablemente para el 2013 en un 11,97 % debido a la reducción que existe en los inventarios de la compañía, a pesar de esta importante disminución la compañía sigue obteniendo la mayoría de sus recursos a través de la partida mencionada.

La cuenta “obligaciones bancarias” disminuye considerablemente en el 2010 en un 23,46% esto se debe a la gran liquidez que la empresa obtuvo del año 2009 en el cual sus utilidades fueron altas y estas permitieron financiar gran parte del año 2010, otras reducciones que la cuenta mencionada sufrió, se llevaron a cabo en los años 2012 y 2013 con un 11,5% y un 18,52% respectivamente, esta disminución

es debido a que la empresa obtuvo otras fuentes de financiamiento como la emisión de papel comercial. Los “documentos por pagar” o papel comercial en el 2012 tiene un crecimiento del 18% y prácticamente para el 2013 el valor del papel comercial se mantiene. Es decir, en los periodos antes mencionados la compañía se financiaba a través de la Bolsa de Valores Quito en lugar de realizar préstamos a instituciones financieras, la empresa realiza esta elección debido a que el costo financiero que implica la emisión de papel comercial es mucho menor al costo financiero de los bancos.

Otra fuente de financiamiento son los préstamos de terceros los cuales sufren disminuciones del 27,62%, 41,83%, 58,68% en los años 2010, 2011 y 2012 respectivamente, sin embargo, estos se incrementan en un 43,77% para el año 2013; estos préstamos con terceros reducen en los 3 primeros años correspondientes al análisis debido a que se cancelan los mismos, para el 2013 la compañía es nuevamente financiada a través de terceros.

Cuadro No. 12

Análisis Horizontal principales cuentas Pasivos Corrientes

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Proveedores	0,36%	\$ 2.575.028,70	23,07%	\$ 3.169.021,34	16,67%	\$ 3.697.155,11	-11,97%	\$ 3.255.878,34
Préstamos de terceras personas (Socios y terceros)	-27,62%	\$ 1.517.143,92	- 41,83%	\$ 1.250.000,00	-58,68%	\$ 1.106.229,41	44,19%	\$ 901.336,71
Obligaciones bancarias c/p	-23,46%	\$ 950.000,00	31,58%	\$ 2.000.000,00	-11,50%	\$ 2.360.000,00	-18,52%	\$ 2.340.000,00
Documentos por Pagar	0,00%	\$ 2.000.000,00	0,00%	\$ 2.000.000,00	18,00%	\$ 2.360.000,00	-0,85%	\$ 2.340.000,00
Pasivo Corriente	23,54%	\$ 7.995.038,21	2,83%	\$ 8.221.479,89	4,76%	\$ 8.612.942,74	-3,16%	\$ 8.341.203,06

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Los pasivos a largo plazo aumenta de manera importante en el año 2010 y 2011 debido a que la empresa empieza a realizar sus reservas para jubilación y desahucio, para los otros años los porcentajes son razonables, es decir, se mantiene con crecimientos pequeños. Así también en el año 2011 la compañía realiza un préstamo a sus socios para lograr incrementar su financiamiento a largo plazo.

Cuadro 13
Análisis Horizontal principales cuentas Pasivo Largo Plazo

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Reservas Jubilación Patronal	74,92%	\$ 183.458,62	26,67%	\$ 232.388,31	4,28%	\$ 242.325,15	24,20%	\$ 300.958,10
Reservas Desahucio	54,76%	\$ 108.497,29	25,92%	\$ 136.622,00	0,05%	\$ 136.689,52	16,60%	\$ 159.384,04
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	66,84%	\$ 291.955,91	135,20%	\$ 686.685,54	1,46%	\$ 696.689,90	11,67%	\$ 778.017,37

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

En el patrimonio la cuenta con mayor variación son los resultados de los diferentes años, los cuales son producto de la utilidad que cada año genera la empresa, esta retención de utilidades está dada por la obligación que la compañía tiene para ser tener un alto garantizar la emisión de papel comercial. El patrimonio tiene los siguientes crecimientos: 23.59%, 12.78%, 7.01%, y 2.64% para los años 2010, 2011, 2012 y 2013 respectivamente. Este crecimiento está dado principalmente por la retención de utilidades.

Cuadro 14**Análisis Horizontal principales cuentas Patrimonio**

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Resultados ejercicios anteriores	-54,29%	\$ 758.485,85	-24,05%	\$ 576.049,03	-6,62%	\$ 537.887,27	8,46%	\$ 583.387,33
TOTAL PATRIMONIO	21,03%	\$ 3.415.179,86	25,62%	\$ 4.290.108,96	12,21%	\$ 4.814.013,60	11,71%	\$ 5.377.656,06
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	23,59%	\$ 11.702.173,98	12,78%	\$ 13.198.274,39	7,01%	\$ 14.123.646,24	2,64%	\$ 14.496.876,49

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda

Elaborado por: Darío Segura

Análisis Horizontal Estado de Resultados correspondiente a los años 2010, 2012, 2013, 2014.

El anexo correspondiente a la aplicación del “Análisis Horizontal” del Estado de Resultados en la empresa Dilipa Cía. Ltda. se encuentra en el anexo No. 6.

Para realizar el análisis vertical del Estado de resultados, se ha utilizado la misma metodología utilizada en el Balance General de la empresa, es decir, cada cuenta será comparada con la misma cuenta del periodo anterior.

Las ventas para el año 2010 aumentan en un 5,45%, en el 2011 se lleva a cabo el mayor incremento de todos el cual es 9,15% sin embargo el 2012 estas disminuyen en un 0,5% a pesar de esta disminución la empresa se recupera y logra vender un 2,81% más para el último año.

El costo de ventas de la empresa en el 2011 crece en mayor proporción que las ventas, el mismo que crece en un 9,97%, esto implica una reducción del margen bruto en ventas; mientras tanto que para el año 2012 el costo de ventas se reduce en 1.19%, este disminuye ya que en ese año las ventas también caen. Para el 2013 aumenta en 1.07% lo que determina que la empresa cada año vende más a sus clientes minoristas.

En lo que se refiere a la utilidad bruta en ventas la empresa obtiene crecimientos en todos los años ya que su venta minorista se ha visto potenciada en los últimos cuatro años. La empresa logra un crecimiento en esta partida del 6,41%, 6,50%, 1,80%, y 8,57% para los años 2010, 2011, 2012 y 2013 respectivamente.

El total de los gastos de la empresa también incrementan en porcentajes considerables los cuales disminuyen la utilidad en gran parte. En el año 2010 la empresa tiene su mayor crecimiento en gastos, este porcentaje corresponde al 18,85%. Para el 2011 la empresa incrementa sus gastos en un 15,45% para el siguiente año en 4,78% y para el último año los gastos aumentan en un 12,48%. Estos altos incrementos de gastos tienen efecto en las utilidades netas de la compañía las cuales disminuyen en los últimos años, los porcentajes de reducción que sufren las utilidades son: 23.87%, 24.05%, 6.62%. 2010, 2011 y 2012 respectivamente, sin embargo para el año 2013 la compañía logra incrementar su utilidad en un 8.46% ya que la empresa ha logrado obtener un mayor margen a través de sus ventas al mercado minorista. Cabe destacar que la utilidad principalmente se ve afectada por el incremento de impuestos por parte del estado,

y por el alza anual que sufren los salarios. Esto no permite a la empresa generar una mayor rentabilidad en cada período, a pesar de que el impuesto a la renta disminuye a lo largo de los últimos 4 años.

Cuadro 15
Análisis Horizontal principales cuentas Estado de Resultados

Períodos	2010		2011		2012		2013	
Cuentas/Detalle	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Ventas netas	5,45%	\$ 26.605.198,31	9,15%	\$ 29.039.616,04	-0,49%	\$ 28.896.040,90	2,81%	\$ 29.707.563,11
Costo de Venta	5,15%	\$ 20.287.104,22	9,97%	\$ 22.310.403,09	-1,19%	\$ 22.045.696,17	1,07%	\$ 22.281.427,86
Utilidad Bruta	23,75%	\$ 6.318.769,09	23,17%	\$ 6.729.212,95	23,71%	\$ 6.850.344,73	25,04%	\$ 7.437.295,96
Total gastos operacionales	17,33%	\$ 4.609.945,29	18,33%	\$ 5.322.361,99	19,30%	\$ 5.576.734,92	20,93%	\$ 6.217.336,68
Utilidad Neta del Período	-23,87%	\$ 985.310,62	-24,05%	\$ 799.064,69	-6,62%	\$ 764.967,42	8,46%	\$ 792.127,35

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

2.3 Análisis del flujo de efectivo de la compañía de los años 2010, 2011, 2012, 2013.

La empresa a lo largo de los últimos 4 años ha generado flujos positivos de dinero, lo cual quiere decir que la compañía tiene suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones tanto de corto como de largo plazo. Sin embargo es importante que los socios de la compañía evalúen si el flujo de efectivo generado para la compañía es suficiente para cubrir los rendimientos que estos solicitan año a año.

En el análisis realizado en el cuadro No. 16 se puede observar que los flujos de efectivo año tras año tienen diferentes comportamientos, siendo estos en el año 2010 de 118 277 \$ y en el 2011 de 112 996 \$; estos periodos manejan valores similares y no han sufrido una variación importante. El año con mayor flujo de

efectivo es el 2012, el mismo que obtiene un saldo de 483 858 \$; este alto valor proviene principalmente del financiamiento a través de la emisión de papel comercial, este valor es acreditado a la compañía a finales del periodo, por lo cual el flujo incrementa considerablemente con respecto a los periodos anteriores. En el 2013 el flujo sufre una disminución importante ya que únicamente arroja un valor de 38 355,57 \$.

Las actividades de operación de la compañía es el flujo principal que la misma obtiene, este flujo sufre variaciones importantes a lo largo de los 4 periodos analizados, principalmente en el periodo 2010 en el cual el flujo para la compañía es negativo y se ve obligada a buscar financiamiento, el valor correspondiente a este periodo es de -77 662 \$, el mismo que se encuentra afectado por otras salidas de efectivo las mismas que reducen el flujo considerablemente, sin embargo para años posteriores los flujos de operación de la compañía son positivos los mismos que permiten determinar que para los años 2011, 2012 y 2013 las operaciones de la compañía son fructíferos. El período con mayor flujo de efectivo operacional es el que corresponde al año 2012 en el cual las salidas de efectivo disminuyeron en 2 737 318 \$ y esto permite en este periodo lograr un flujo de 1 580 207 \$.

Cuadro No. 16

Estados de flujo de Efectivo Dilipa. Cía. Ltda.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO	SALDOS BALANCE EN \$			
PERÍODO	2010	2011	2012	2013
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	\$ 118.277,00	\$ 112.996,00	\$ 483.858,00	\$ 38.355,57
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ (77.662,00)	\$ 701.794,00	\$ 1.580.207,00	\$ 302.920,98
Clases de cobros por actividades de operación	\$ 26.206.513,00	\$ 32.089.168,00	\$ 30.729.290,00	\$ 39.324.952,66
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	\$ 26.206.513,00	\$ 32.088.273,00	\$ 30.729.290,00	\$ 39.322.728,73
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias		\$ 895,00		
Clases de pagos por actividades de operación	\$ (23.906.438,00)	\$ (31.270.859,00)	\$ (28.533.541,00)	\$ (39.019.475,61)
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	\$ (21.036.372,00)	\$ (24.724.598,00)	\$ (25.413.965,20)	\$ (36.568.860,14)
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o negociar				
Pagos a y por cuenta de los empleados	\$ (2.870.066,00)	\$ (2.835.978,00)	\$ (3.119.575,80)	\$ (2.364.211,19)
Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas		\$ (117.266,00)		\$ (86.404,28)
Otros pagos por actividades de operación		\$ (3.593.017,00)		
Intereses pagados	\$ (256.212,00)	\$ (40.338,00)	\$ (274.740,00)	\$ (139.801,61)
Intereses recibidos		\$ 3.996,00	\$ 12.603,00	\$ 13.282,03
Impuestos a las ganancias pagados	\$ (191.476,00)	\$ (221.230,00)	\$ (141.116,00)	\$ (151.631,64)
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ (1.930.049,00)	\$ 141.057,00	\$ (212.289,00)	\$ 275.595,15

Fuente: Flujos de efectivo Dilipa. Cía. Ltda**Elaborado por:** Darío Segura

Los flujos de efectivo destinados a las actividades de inversión casi siempre arrojarán flujos negativos ya que los principales directivos tienen como política el adquirir activos fijos, principalmente terrenos y edificios que en un futuro permitan a la compañía obtener una plusvalía por la venta de los mismos, por este motivo gran parte de los edificios en los cuales la compañía desarrolla sus operaciones son propios. Dado este precepto se puede apreciar en el cuadro No

17 que el año 2012 en el cual la empresa adquirió varias propiedades es el período con mayor desembolso, siendo el mismo de (926 015 \$). Para el siguiente año la compañía de igual manera obtiene un desembolso neto de (620 901,22 \$) los cuales significan también fueron destinados en su gran mayoría a la compra de bienes inmuebles.

Cuadro No. 17

Estados de flujo de Efectivo Dilipa. Cía. Ltda.

PERÍODO	2010	2011	2012	2013
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ (794.192,00)	\$ (263.802,00)	\$ (926.015,00)	\$ (620.901,22)
Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos		\$ 5.845,00	\$ 39.014,00	
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo				\$ 16.034,56
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	\$ (794.192,00)	\$ (525.144,00)	\$ (965.029,00)	\$ (250.299,25)
Anticipos de efectivo efectuados a terceros				\$ (380.937,50)
Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros		\$ 254.225,00		\$ 592.193,36
Intereses recibidos		\$ 1.272,00		\$ 13.449,95
Otras entradas (salidas) de efectivo				\$ (611.342,34)

Fuente: Flujos de efectivo Dilipa. Cía. Ltda

Elaborado por: Darío Segura

El flujo de efectivo conformado por recursos obtenidos a través de las actividades de financiación está conformado principalmente por los recursos que la empresa obtiene de entidades financieras como los bancos y la Bolsa de Valores Quito. En el cuadro No. 18 se aprecia como la compañía en el año obtiene su mejor financiamiento de los 4 periodos por el hecho de realizar su primera emisión de papel comercial dentro de la Bolsa de Valores, para años posteriores la compañía decide reducir su financiamiento obtenido con los

bancos y aumenta su deuda con la Bolsa de Valores Quito. De esta manera la empresa llega a tener el mayor financiamiento por parte de la entidad mencionada anteriormente con una tasa menor de interés.

Cuadro No. 18

Estados de flujo de Efectivo Dilipa. Cía. Ltda.

PERÍODO	2010	2011	2012	2013
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	\$ 990.131,00	\$ (324.996,00)	\$ (170.334,00)	\$ 356.335,81
Aporte en efectivo por aumento de capital				
Financiamiento por emisión de títulos valores	\$ 1.932.460,00	\$ 1.905.554,00	\$ 5.330.000,00	\$ 4.064.064,98
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad		\$ (2.000.000,00)	\$ (4.970.000,00)	
Financiación por préstamos a largo plazo		\$ 6.520.000,00	\$ (150.000,00)	\$ 3.516.837,53
Pagos de préstamos		\$ (6.750.550,00)	\$ (321.726,00)	\$ (7.216.438,25)
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ (942.329,00)		\$ (58.608,00)	\$ (8.128,45)

Fuente: Flujos de efectivo Dilipa. Cía. Ltda

Elaborado por: Darío Segura

2.4 Índices Financieros

Una vez determinado los balances de la empresa es importante que sean medidos a través de razones financieras, estas son un soporte que permiten determinar la situación financiera en la que la empresa se encuentra.

2.4.1 Índices financieros de liquidez

Este tipo de índices permiten evaluar la liquidez de la empresa, a través de esta evaluación se determina que capacidad tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo. Estos índices se centran en las cuentas de activos corrientes y pasivos corrientes.

Razón Circulante

La razón circulante es una medida de liquidez a corto plazo con la cual se determina el grado en el cual los pasivos circulantes se encuentran cubiertos por los activos circulantes, los cuales se espera que se conviertan en efectivo en un plazo menor o igual al de sus obligaciones.

La razón circulante de la empresa en el año 2010 es el más bajo, el cual demuestra que la empresa puede cubrir con 1,09\$ cada dólar de sus pasivos, a pesar de que es bajo la compañía puede cubrir sus obligaciones con los acreedores. La causa del resultado es la empresa liquidación de gran parte de las deudas de la empresa con socios y bancos.

Existe una recuperación del índice en los siguientes años ya que los activos corrientes crecen en mayor proporción que los pasivos corrientes, este aumento de la liquidez está determinado por la reinversión de utilidades que

financian una gran parte de activos corrientes de la compañía, Para los años 2011 y 2012 la empresa tiene la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo con 1,17\$ cada año, y el 2013 con 1,23 \$. El gráfico No. 3 demuestra que el índice tiene una tendencia al crecimiento, lo cual permite determinar que la compañía tiene mayor cantidad de recursos para cubrir sus deudas de corto plazo.

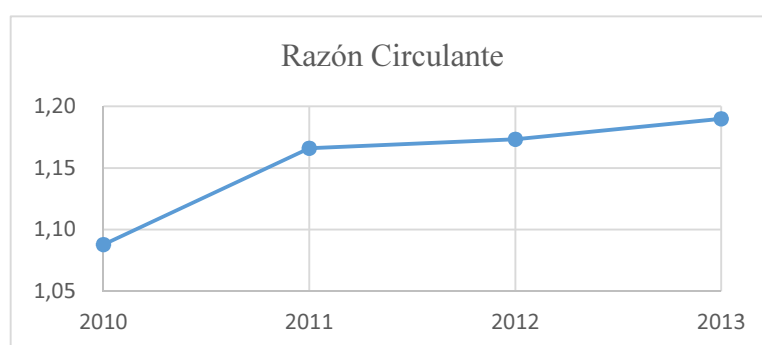
CUADRO No. 19
Razón Circulante Dilipa Cía. Ltda.

Activo Circulante/Pasivo Circulante	2010	2011	2012	2013
	1,09 \$	1,17 \$	1,17 \$	1,23 \$

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 3
Razón Circulante Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Prueba Ácida

El índice de la prueba ácida elimina a los inventarios de los activos corrientes en la fórmula de la razón circulante ya que los inventarios son los activos más ilíquidos que una empresa posee.

Este índice es uno de los más importantes para la empresa ya que la mayor parte de la inversión de Dilipa Cía. Ltda. está destinada a la obtención de inventarios, los mismos que si no son bien administrados serían a un gran problema de liquidez para la empresa, el efecto de tener altos inventarios demuestra como la razón circulante disminuye notablemente en el momento que los eliminamos de la fórmula. La decisión de poseer altos inventarios en la empresa se debe a que la compañía es distribuidora y debe acaparar todo el mercado de papelerías pequeñas que existen dentro de sus zonas comerciales

Para el año 2010 la empresa posee únicamente 0,32 \$ líquido para cubrir cada dólar de sus obligaciones a corto plazo y el año con un mayor índice es el año 2013 el cual posee 0,42\$ líquidos para cubrir cada dólar de sus obligaciones. La razón ácida crece desde el año 2011 ya que los porcentajes de crecimiento de inventarios son bajos, además la compañía al tener financiado el crecimiento de los activos circulantes con el patrimonio permite tener una mayor cobertura del pasivo circulante.

Cuadro No. 20

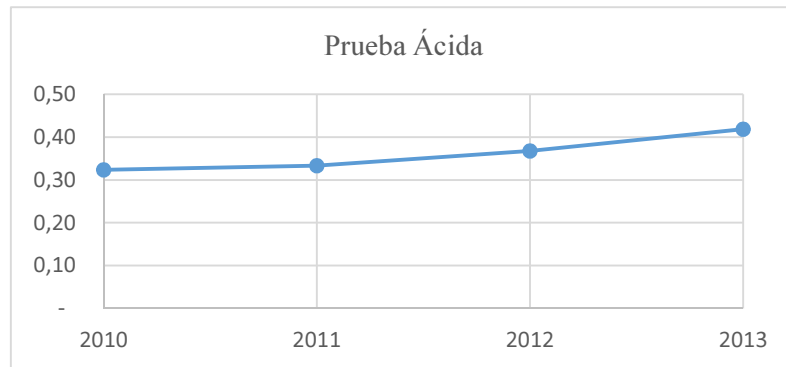
Prueba Ácida Dilipa Cía. Ltda.

Act. Ciculante – Inventarios)/(Pas. Circulante)	2010	2011	2012	2013
	0,32 \$	0,33 \$	0,37 \$	0,42 \$

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 4
Prueba Ácida Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Prueba de liquidez inmediata

La razón de liquidez inmediata es un índice que refleja la liquidez de más corto plazo que posee la empresa, es decir, los recursos que posee la empresa para cubrir sus obligaciones con acreedores más inmediatas.

La razón de liquidez inmediata de Dilipa Cía. Ltda. arroja un valor demasiado bajo para la compañía, este bajo índice está dado principalmente por los plazos extensos de crédito que la empresa maneja, así el exceso en inversión de activos corrientes de la compañía o no permite una recuperación rápida de los recursos de la compañía lo que da paso a que la empresa no disponga de dinero propio para cancelar sus obligaciones más inmediatas.

Considerando que la empresa en caso de que se vea en la obligación de cubrir todos sus pasivos no va a poseer dinero suficiente para cubrirlos en su inmediatez.

La evolución de este índice a lo largo de los últimos 4 años refleja, que en el año 2010 la posición de caja más baja de los últimos 4 años solamente puede cubrir 0,04\$ de cada dólar de deuda a corto plazo que tiene la empresa y en el 2013 la posición de caja aumenta considerablemente a 0,13 \$ por cada dólar de pasivo a corto plazo que la empresa posea, este aumento está influenciado por las utilidades que se han retenido en los últimos años, las mismas que han financiado parte de los activos a corto plazo.

Sin embargo a pesar de tener una tendencia al crecimiento la compañía maneja valores de caja relativamente bajos con los cuales se podría poner en riesgo la liquidez de la compañía. Una razón de caja muy baja pondría en riesgo a la organización para endeudarse ya que carece de suficientes recursos para cubrir sus obligaciones.

Cuadro No. 21

Posición de caja Dilipa Cía. Ltda.

(Efectivo+Inv. Corto Plazo)/(Pas. Circulante)	2010	2011	2012	2013
	0,04 \$	0,05 \$	0,11 \$	0,11 \$

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 5
Posición de caja Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.
Elaborado por: Darío Segura

2.4.2 Índices financieros de endeudamiento

Este tipo de índices determinan la dependencia que la empresa tiene con terceros que prestan dinero a la compañía. Permiten evaluar el nivel de endeudamiento que la empresa posee y medir la aptitud de la compañía para incrementar sus operaciones con sus acreedores.

Razón de endeudamiento

El índice de endeudamiento determina el grado de dependencia financiera que tiene la empresa con relación a recursos de terceros.

El índice de endeudamiento de la compañía refleja que para el año 2013 la misma es financiada en un 62% por parte de terceros, este financiamiento

se ha reducido a lo largo de los 4 periodos analizados ya que el patrimonio ha aumentado por la retención de utilidades. El período con mayor financiamiento está dado en el periodo 2010 en un 71 %, para años posteriores el mismo reduce a un 67% y 66%.

Cuadro No. 22

Razón de endeudamiento Dilipa Cía. Ltda.

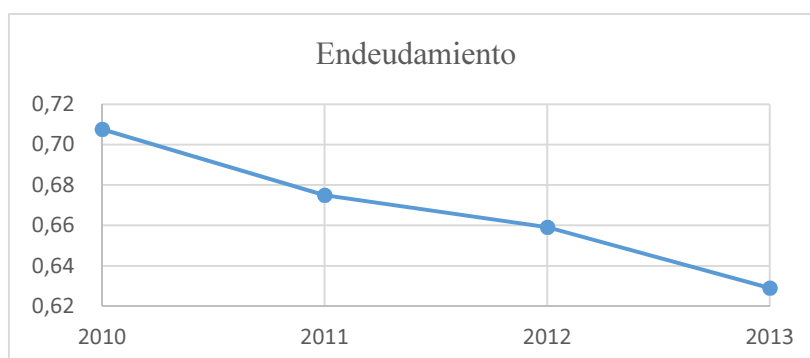
Pasivos Totales/Activos Totales	2010	2011	2012	2013
	71 %	67%	66%	63%

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 6

Endeudamiento Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Razón de Pasivo-Capital

La razón Pasivo-Capital determina la relación que existe entre la deuda de la empresa y el patrimonio del mismo, si el valor resultante es menor significa que la compañía se encuentra menos endeudada.

La empresa al igual que otros índices de endeudamiento reduce su razón Pasivo-Capital, esta reducción esta dada por la existencia de un mayor financiamiento por parte del capital de la compañía.

La empresa a pesar de haber obtenido una razón pasivo-capital de 2,43 veces en el 2010, ha buscado financiarse a través de los socios y de esta manera poco a poco llegar al rango de endeudamiento normal señalado por Mario Apaza el mismo que menciona que “entre 0.5 veces y 1.5 veces puede considerarse aceptable. Si es mayor que 1.5 veces es preocupante y si pasa de 2 veces hay exceso de endeudamiento”. La compañía ha logrado tener un índice únicamente de 1,70 veces en el periodo 2013 a diferencia de otros años que han sido más altos como se refleja en el cuadro No. 23. A partir del 2010 la compañía ha retenido sus utilidades y por ese motivo su endeudamiento ha reducido en todos los periodos analizados.

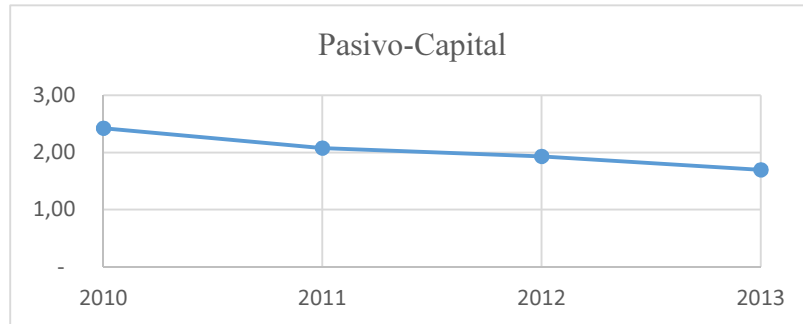
Cuadro No. 23
Razón Pasivo-Capital Dilipa Cía. Ltda.

Pasivo/Patrimonio	2010	2011	2012	2013
	2,43 veces	2,08 veces	1,93 veces	1,70 veces

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 7
Razón Pasivo-Capital Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.
Elaborado por: Darío Segura

Multiplicador de Capital

El multiplicador de capital mide el nivel de financiamiento por parte de los socios, entre mayor sea la razón financiera quiere decir que existe un mayor endeudamiento. De cada índice obtenido un punto corresponderá a la inversión realizada por los socios y el residuo corresponderá a los activos que han sido financiados por terceros.

Al igual que los otros índices de endeudamiento se reduce por el aumento de patrimonio existente. En el 2013 posee su valor más bajo, el mismo significa que de cada 2,70\$ de inversión, 1 \$ está financiado por los socios y 1.70\$ está financiado por terceros. La decisión de reducir el riesgo de apalancamiento principalmente está dado para la obtención de una mejor calificación en la Bolsa de Valores Quito y de esta manera poder obtener un financiamiento menos costoso. En años anteriores este índice era mayor lo

que implicaba tener un riesgo mayor con un nivel de endeudamiento más alto, en el cuadro No.24 se puede apreciar que desde el 2010 el índice empieza a decrecer de manera constante.

El multiplicador de capital entre más alto sea permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad tomando en cuenta que eso implica un mayor riesgo, con un menor apalancamiento la empresa se protege pero obtendrá un menor rendimiento sobre su capital.

Cuadro No. 24

Multiplicador de capital Dilipa Cía. Ltda.

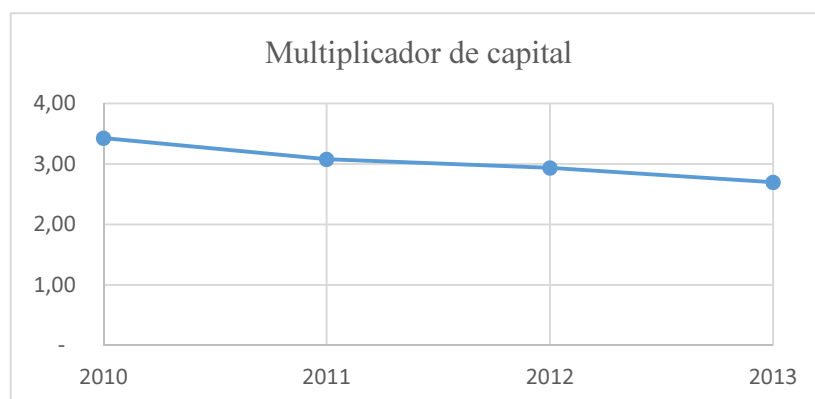
Multiplicador de capital	2010	2011	2012	2013
	3,43 \$	3,08 \$	2,93 \$	2,70 \$

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 8

Multiplicador de Capital Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

2.4.3 Índices financieros de operación

Los índices financieros de operación evalúan el nivel de administración de una compañía, ya que a través de estos se analiza la eficiencia con la cual los activos de la empresa están siendo administrados por los directivos de la compañía.

Índice rotación cuentas por cobrar

El índice de rotación de cuentas por cobrar determina el número de veces que la empresa cobra sus cuentas a crédito pendientes y vuelve a generar el crédito nuevamente. El índice debe ser calculado con un promedio de cuentas por cobrar, así también el mismo debe ser convertido en días con el fin de valorar el tiempo en el cual las cuentas por cobrar se renuevan.

Dilipa Cía. Ltda. a partir del año 2010 la empresa ha experimentado un incremento en sus días promedio de cobro al pasar de 40,69 días a 43,55 días en los últimos 4 años, es importante destacar que el índice entre más bajo sea, es mejor para la compañía, siempre y cuando la misma no reduzca sus ventas.

En el 2011 la empresa incrementa su índice a 43,36 días y en el 2012 de 48 días, este incremento de los días promedio de cobro ocasionado en estos

años es debido a los plazos de crédito que la empresa manejaba, así también el retraso y la falta de pago de sus clientes, tampoco la empresa contaba con políticas claras de cobro lo que daba paso a la apertura total para que se infringieran las gestiones de cobro en sus plazos.

La baja del índice en el 2013 es consecuencia por el aumento en las ventas al por menor, las mismas que son al contado, y también a la gestión realizada por el departamento de cobranzas que fue creado en el año 2012 y se consolidó en el 2013.

Cuadro No. 25

Rotación cuentas por cobrar Dilipa Cía. Ltda.

	2010	2011	2012	2013
Ventas/ CxC promedio	8,85 veces	8,30 veces	7,44 veces	8,27 veces

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Cuadro No. 26

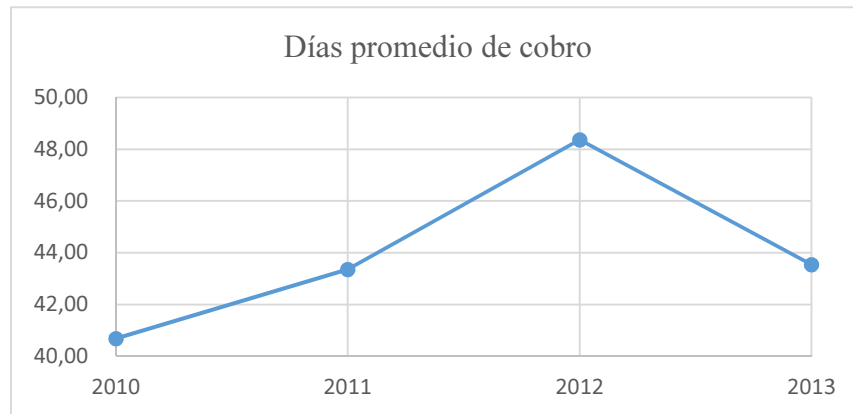
Días promedio de cobro Dilipa Cía. Ltda.

	2010	2011	2012	2013
Rot. CXC/360 días	40,69 días	43,36 días	48,37 días	43,55 días

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 9
Días promedio de cobro Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.
Elaborado por: Darío Segura

Índice rotación inventarios

El índice de rotación de inventarios determina el número de veces que el inventario total de la empresa rota en el año, es decir, indica el número de veces que inventario disponible fue vendido en todo el año.

El índice de rotación de inventarios establecido demuestra que la empresa tuvo su mayor permanencia de días de su inventario en el año 2011 con 126,56 días de permanencia, para el año 2012 este se reduce a un periodo de permanencia de 122,26 días, esta razón se disminuye principalmente como consecuencia de la reducción en ventas que existió en este año. El 2010 fue el año con menor permanencia de inventarios siendo este de 115,52 días y en el año 2013 la empresa también reduce su promedio de permanencia de inventarios a 117,07 días respecto al periodo anterior a pesar del incremento en ventas que tuvo para este año, esta reducción en el periodo de inventarios

es debido a la mejor gestión del departamento de compras el cual se ha enfocado en darle una mayor rotación a sus inventarios a través de un mayor control.

A pesar de la reducción del índice en los últimos dos períodos la empresa maneja un alto índice de permanencia de inventarios ya que los periodos de permanencia de inventarios analizados anteriormente son excesivos, debido a la gran cantidad que la empresa maneja en sus bodegas.

Cuadro No. 27

Rotación Inventarios Dilipa Cía. Ltda.

	2010	2011	2012	2013
Costo de Ventas/Inventario Promedio	3,16 veces	2,88 veces	2,99 veces	3,12 veces

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Cuadro No. 28

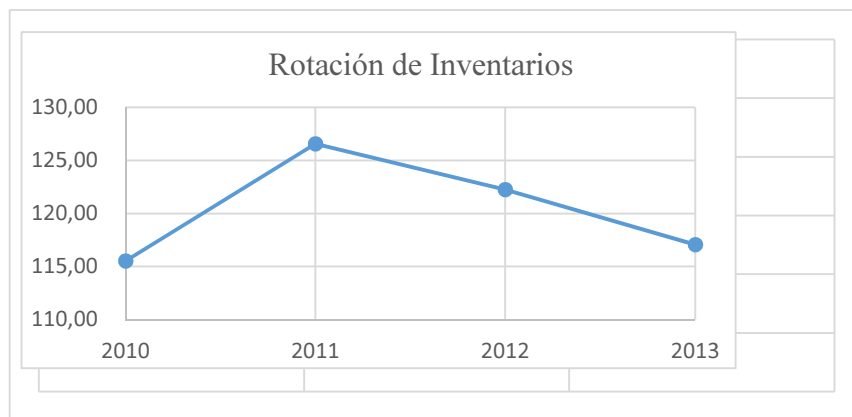
Días promedio de inventarios Dilipa Cía. Ltda.

	2010	2011	2012	2013
Días promedio de inventarios	115,52 días	126,56 días	122,26 días	117,07 días

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 10
Rotación Inventarios Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.
Elaborado por: Darío Segura

Índice rotación pago a proveedores

El índice de rotación de proveedores determina el número de veces que la empresa cancela a sus proveedores en el año, lo cual permite establecer el número de días que los proveedores brindan crédito a una empresa

El crédito otorgado por los proveedores a la empresa tiene plazos extensos, este crédito corresponde tanto a proveedores nacionales como extranjeros.

La empresa en años posteriores a los analizados poseía menos plazo de crédito por parte de los proveedores. Sin embargo para los años 2010, 2011 la empresa manejó estrategias de pronto pago a los proveedores que permitían a la empresa acceder a un mejor precio por este motivo para estos años la compañía cuenta con 94,61 días y 95,25 días respectivamente en su índice de rotación de proveedores, la reducción del plazo de proveedores se ve reflejada en los índices de liquidez los cuales en los años mencionados tienen también una reducción por el hecho de cancelar sus obligaciones

inmediatamente. Para años posteriores 2012 y 2013 la compañía utiliza una estrategia diferente, la misma que consistía en negociar altos plazos de crédito para mejorar la liquidez de la compañía, con esta estrategia la empresa incrementa los días promedio de pago siendo estos: 108,42 y 110,52 días para los años 2012 y 2013 respectivamente.

Estos plazos obtenidos por la compañía apoyan a la liquidez de la compañía, ya que los mismos son extensos y muy conveniente para la misma.

Cuadro No. 29

Rotación de proveedores Dilipa Cía. Ltda.

Compras/CXP Promedio	2010	2011	2012	2013
	3,86 veces	3,83 veces	3,37 veces	3,30 veces

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Cuadro No. 30

Días promedio proveedores Dilipa Cía. Ltda.

Días promedio de proveedores	2010	2011	2012	2013
	94,61 días	95,25 días	108,42 días	110,52 días

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 11

Días promedio de proveedores Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de caja nos permite conocer la demora neta en la generación de efectivo en la empresa. En otras palabras, nos permite saber cuánto tiempo se demora la empresa para generar efectivo.

El ciclo de conversión del efectivo de la compañía entre los años 2010 y 2011 se incrementa de 61,80 días a 74,68 días lo que quiere decir que la compañía se toma más tiempo en recuperar su dinero, la alza de este índice es causada principalmente por la menor rotación que tienen los inventarios dentro de la compañía los mismos que han sido cancelados de forma más rápida y han sido vendidos en períodos más largos de tiempo. Para los siguientes años 2012 y 2013 la compañía obtiene un mayor plazo por parte de los proveedores lo que permite reducir el índice en 62,20 y 50,10 días. El índice más bajo se obtiene en el año 2013 ya que la compañía gestiona de

mejor manera sus inventarios y su cuentas por cobrar con lo cual permite que la rotación aumente, cabe destacar que para este periodo las ventas al por menor se incrementaron y también la compañía logra un mayor plazo de crédito por parte de los proveedores. Es decir, para el año 2013 la empresa ocupa 50,10 días entre recibir la mercadería, vender la mercadería y recuperar el dinero por la venta de la misma.

Cuadro No. 31

Ciclo de conversión del efectivo Dilipa Cía. Ltda.

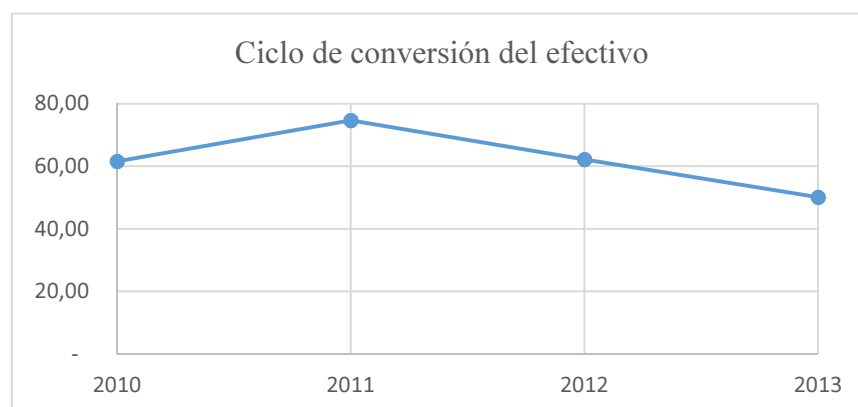
CCE= Días de cobro + días de inventarios – días proveedores	2010	2011	2012	2013
	61,60 días	74,68 días	62,20 días	50,10 días

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 12

Ciclo conversión del efectivo Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Rotación de activos totales

La rotación de activos totales determina la capacidad de los activos totales para generar ingresos, es decir, establece el monto de ventas que la empresa genera por cada dólar de inversión.

En el 2010 la empresa tiene la mayor rotación de activos totales de los últimos 4 años, la misma que tiene un valor de 2.27 veces. Para el resto de años la rotación de activos tienden a disminuirse de la siguiente manera: el 2011 cae a 2.20 veces, el 2012 disminuye a 2.05 veces y el 2013 se reduce a 2.04 veces.

En el 2010 existe la mayor rotación de activos de la empresa en los últimos 4 años ya que el periodo mencionado es el periodo de aplicación de NIIF's las mismas que revalorizan los activos de toda la compañía.

Para el 2011 el índice se reduce por la revalorización de activos aplicada, y por la adquisición de nuevos activos fijos para la compañía.

Para el año 2012 la empresa realiza inversiones en activos fijos lo cual no genera un aumento de ventas, y el índice de rotación se disminuye considerablemente de 2,20 veces a 2,05 veces, es decir, la compañía a pesar de realizar una mayor inversión no pudo mejorar su nivel de ventas.

En el período 2013 existe una adquisición de activos en menor cantidad que periodos anteriores, y para este año la compañía puede incrementar sus ventas y poder mantener el índice de rotación de activos.

La compañía ha adquirido activos en una gran proporción en los últimos 4 años y esto le permite ser estable en el futuro y también poder respaldar sus deudas, sin embargo, es importante determinar si cada activo adquirido es rentable para la compañía.

Cuadro No. 32

Rotación Activos Totales Dilipa Cía. Ltda.

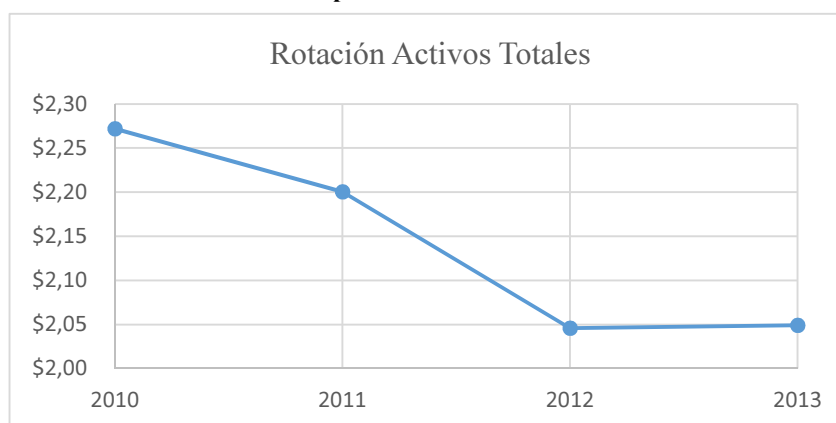
Rotación Activos Totales	2010	2011	2012	2013
	2,27 veces	2,20 veces	2,05 veces	2,05 veces

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 13

Rotación Activos Totales Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

2.4.4 Índices financieros de rentabilidad

El propósito de estos índices financieros es: establecer la eficiencia con la cual las empresas administran sus recursos, estos índices de rentabilidad también evalúan los rendimientos de la empresa con respecto a sus ventas, a sus activos y a su capital.

Índice margen de Rentabilidad Neta

El índice de margen de rentabilidad neta determina el porcentaje de utilidad neta sobre las ventas realizadas, de esta manera se establece el nivel de ingresos que la compañía tiene después de haber deducido costos, gastos e impuestos.

La empresa a pesar de tener incremento de ventas en todos los años arroja una menor utilidad debido al nivel de gastos que la empresa obtiene año a año, en el análisis horizontal mostrado anteriormente se identifica que el nivel de gastos de la empresa se incrementa en mayor proporción que las ventas; este incremento de gastos está dado principalmente por el incremento que existe en la depreciación de los activos fijos después que ya han sido revalorizados. Una vez señalado estas circunstancias la empresa tiene una baja de su utilidad neta en estos años. En el 2010 la empresa tiene el mayor porcentaje de su utilidad neta, la misma que representa el 2.85%, para el año 2011 la empresa tiene una baja considerable al 1.98% y casi

manteniéndose para el siguiente año el mismo que se reduce al 1.86% sin embargo la empresa para el 2013 potencia sus ventas al por menor lo que le permite aumentar el margen de utilidad neta a un 1.96% lo que refleja que las ventas minoristas tienen un mayor porcentaje de utilidad, cabe destacar que para el año 2013 el impuesto a la renta determinado por el estado es el más bajo de todos.

Cuadro No. 33

Rentabilidad Neta Dilipa Cía. Ltda.

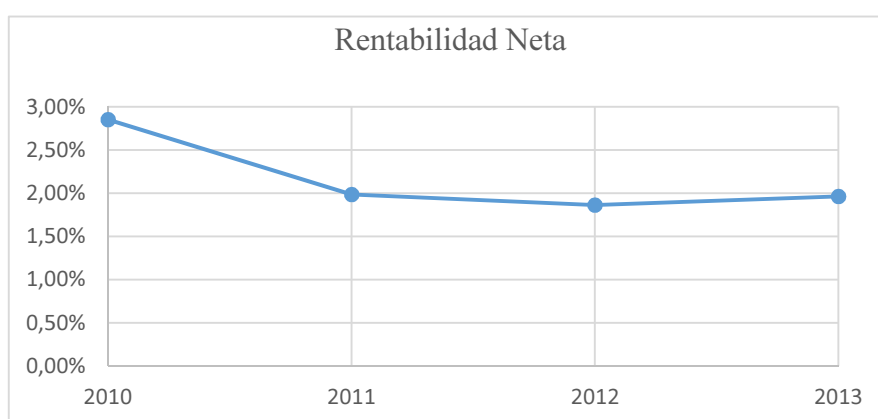
U. Neta / Ventas Netas	2010	2011	2012	2013
	2,85%	1,98%	1,86%	1,96%

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 14

Rentabilidad Neta Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Índice rentabilidad sobre Activos totales (ROA)

Esta razón determina la capacidad de los activos para generar utilidades netas, es decir, establece la utilidad que se genera por cada dólar de activos.

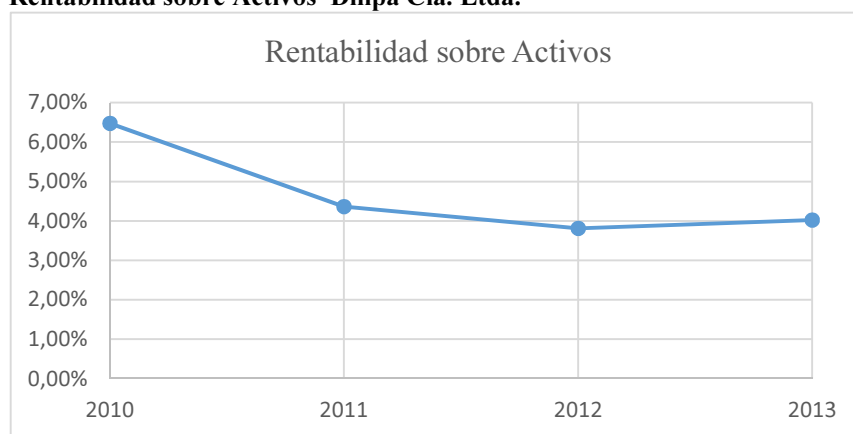
Dilipa Cía. Ltda. en el año 2010 posee su índice de rentabilidad sobre activos más alto de todos los períodos analizados, si el mismo se compara con el año 2009 este sufre una reducción muy considerable ya que para el año 2009 la rentabilidad sobre activos era del 11%, es decir, para el 2010 la compañía tiene una reducción de su rentabilidad en 4,52 puntos porcentuales, este alto impacto está dado por lo mencionado anteriormente de la revalorización de activos que la empresa tuvo en el año 2010. En años posteriores la empresa incrementa su inversión en activos, sin embargo, el rendimiento de estos activos no han podido superar al generado en el 2010. La empresa ha invertido en activos que no producen la rentabilidad deseada. Evaluando los rendimientos de los activos de la compañía, para el año 2011 este se reduce considerablemente a 4.36%, en el año 2012 este también se sufre un decremento al 3.81%, a pesar de un tendencia a disminuirse la compañía se recupera en el año 2013 el cual genera un rendimiento sobre activos del 4.02% principalmente porque existe un mejor manejo de inventarios que permiten reducir la inversión de los mismos e incrementar las ventas al cliente minorista.

Cuadro No. 34**Rentabilidad sobre Activos Dilipa Cía. Ltda.**

U. Neta/ Act.	2010	2011	2012	2013
Totales	6,48%	4,36%	3,81%	4,02%

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 15**Rentabilidad sobre Activos Dilipa Cía. Ltda.**

Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

Índice rentabilidad sobre capital (ROE)

El índice de rentabilidad sobre el patrimonio es uno de los más importantes de todos ya que a través del resultado de esta razón los socios sabrán realmente el rendimiento verdadero de su inversión, es decir, establece la utilidad generada por cada dólar que ellos han invertido en la empresa.

El índice de rentabilidad de la compañía a lo largo de los últimos 4 años disminuye, ya que al endeudarse en menor proporción con terceros la empresa tiene un financiamiento mayor con recursos de sus socios. La

empresa al estar menos apalancada genera menores rendimientos ya que los recursos propios son más costosos que los recursos de terceros. Es así que Dilipa Cía. Ltda. se financia cada periodo en una alta proporción con la retención de sus utilidades generadas en cada periodo, lo que implica una disminución de su rentabilidad en los últimos 4 años, ya que incrementa el capital de los socios pero las utilidades de la compañía se reducen considerablemente. La rentabilidad del año 2010 es la mayor con un 22.21%, el 2011 la empresa reinvierte sus utilidades para incrementar su capital pero con este financiamiento la empresa no invierte en activos eficientes lo que causa una disminución del rendimiento a un 13.43%, para el año 2012 el rendimiento de la compañía sigue disminuyendo a un 11.17% y para el 2013 se obtiene un rendimiento del 10.85%, siendo este el más bajo de todos.

A pesar de que la compañía tiene un menor rendimiento sobre su capital, la misma corre un menor riesgo ya que prefiere aumentar su capital y disminuir su endeudamiento. Esta decisión está principalmente dada para respaldar la emisión de papel comercial en la Bolsa de Valores y de esta manera obtener una imagen de solvencia con un bajo endeudamiento.

Cuadro No. 35

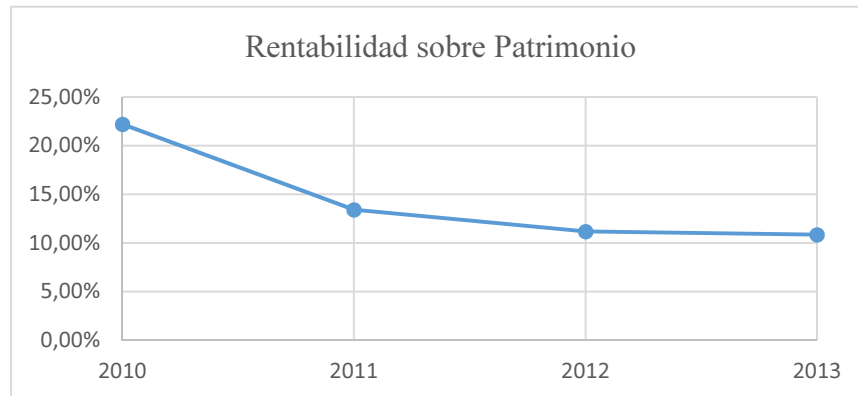
Rentabilidad sobre Patrimonio Dilipa Cía. Ltda.

Rentabilidad sobre Activos	2010	2011	2012	2013
	22,21%	13,43%	11,17%	10,85%

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 16
Rentabilidad sobre Patrimonio Dilipa Cía. Ltda.



Fuente: Balance General Dilipa. Cía. Ltda.
Elaborado por: Darío Segura

2.5 Análisis Dupont

“El sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera” (GITMAN, 2010)

Esta herramienta permite descomponer en factores el ROE de la compañía con el fin de determinar las causas del resultado arrojado por el análisis.

Este análisis está enfocado en tres aspectos importantes del área financiera de una empresa, estos tres factores son:

1. Rentabilidad (Margen Utilidad Neta)
2. Operación (Rotación de activos totales)

3. Endeudamiento (Multiplicador de capital)

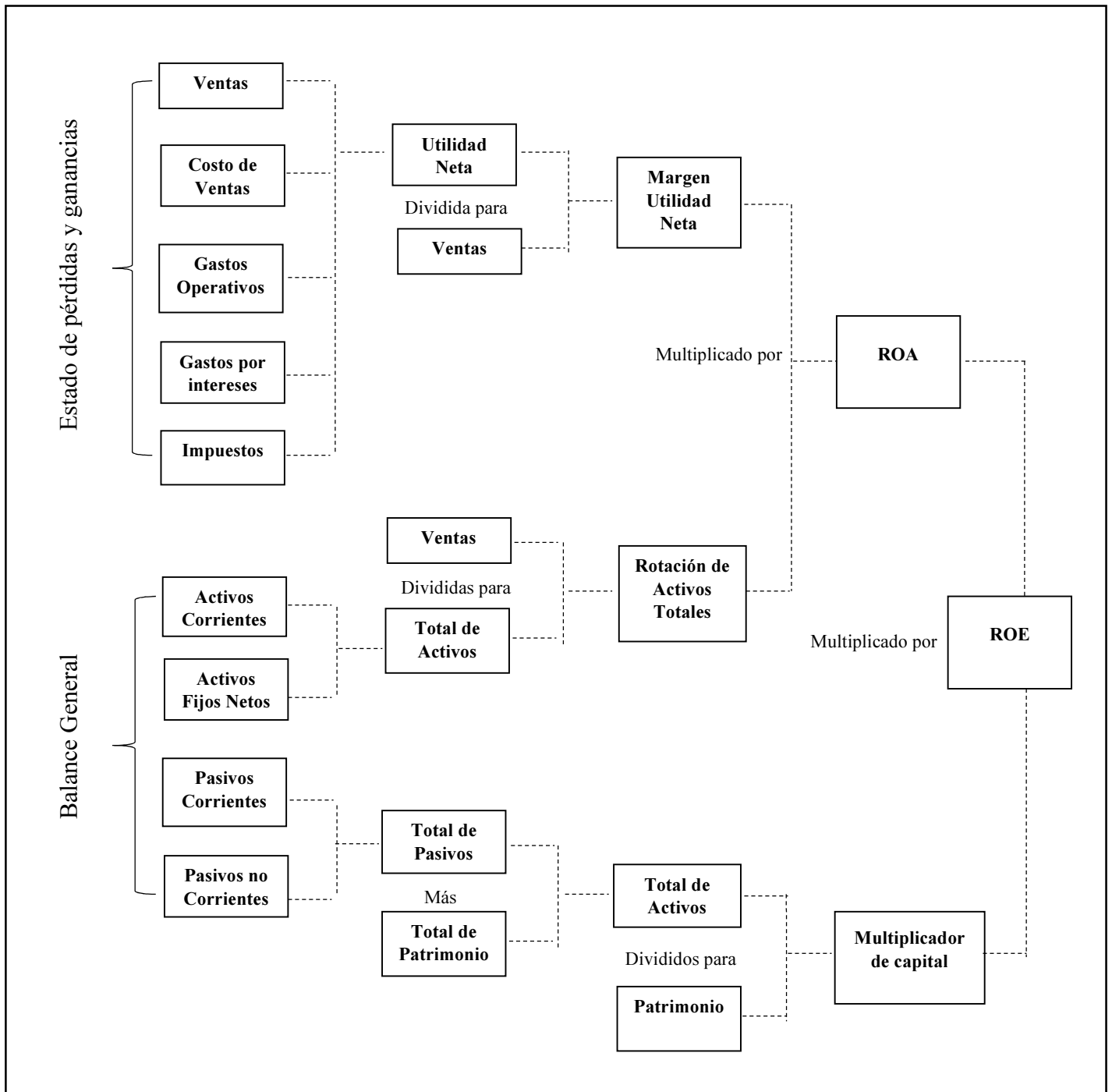
La descomposición del análisis DUPONT se la realiza de la siguiente manera:

$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} \times \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital}}$$

DESCOMPOSICIÓN ANÁLISIS DUPONT

GRÁFICO No. 17

Descomposición Análisis Dupont

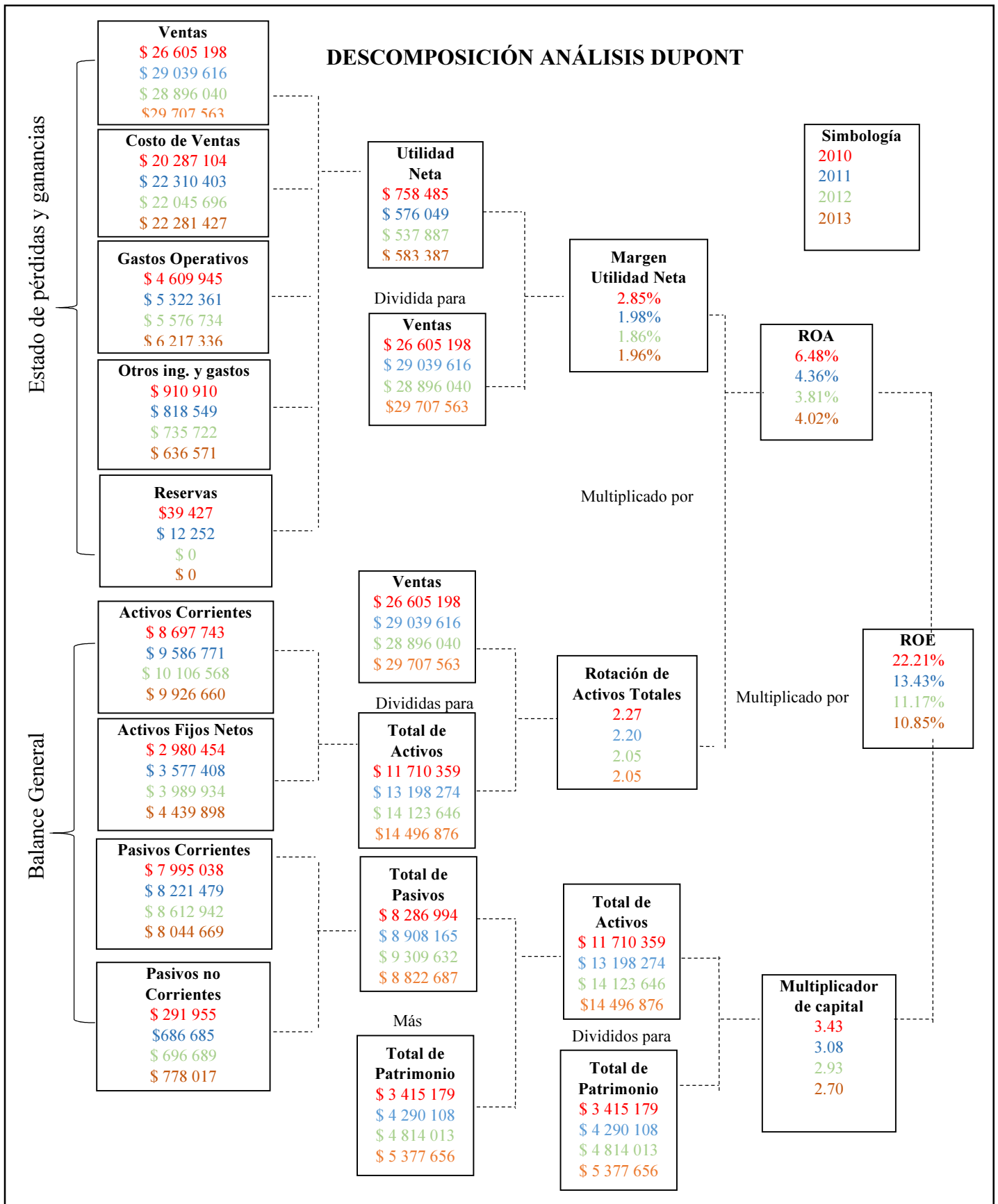


Fuente: Administración Financiera. 11era Edición. Gitman L. p. 69

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 18

Descomposición Análisis Dupont Dilipa Cía. Ltda.



Simbología

2010
2011
2012
2013

CUADRO No. 35
Índice Dupont Dilipa Cía. Ltda.

DUPONT DILIPA CÍA. LTDA.	2010	2011	2012	2013
Rotación del Activo Total	2,27 veces	2,20 veces	2,05 veces	2,05 veces
(X) Margen Utilidad Neta	2,85%	1,98%	1,86%	1,96%
(X) Multiplicador de capital	3,43 veces	3,08 veces	2,93 veces	2,70 veces
RSC	22,21%	13,43%	11,17%	10,85%

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

En el año 2010 empresa obtiene su mayor rendimiento de los últimos 4 años, debido a que posee en este periodo el margen de utilidad neta más alto y así también su multiplicador de capital. Para el año 2011 la empresa reduce su rentabilidad sobre su capital considerablemente a un 13,43%; la principal causa de esta importante caída en la rentabilidad está dada por la disminución considerable del margen de utilidad neta, la misma que se ve afectada por las altas depreciaciones que se generan por la compra de activos y por la revalorización de sus activos. En el 2012 la empresa obtiene un 11,17% de rendimiento, lo que significa una disminución de más de dos puntos porcentuales con respecto al año 2011 ya que en el año mencionado se realizan compras de activos fijos con lo cual la rotación de los activos se reducen considerablemente y también las ventas no aumentan como esperan los socios. En el 2013 la empresa vuelve a tener una reducción de su rendimiento el mismo que está dado por el aumento del patrimonio lo cual reduce el multiplicador de capital.

La rotación de activos totales al igual que el rendimiento sufre disminuciones a lo largo de los 4 años debido a la revalorización de activos fijos y a la inversión realizada en estos periodos, estos factores han crecido en mayor proporción que las ventas de la compañía. Como consecuencia la compañía no ha podido

mantener la rotación generada en el 2010. Con lo cual se puede apreciar la gran disminución de la rotación de activos principalmente el año 2012, en el que la compañía logra rotar sus activos en 2,05 veces a diferencia del 2011 que sus activos rotaron en 2,20 veces.

El margen de utilidad neta de la compañía es del 2.85% para el 2010 el mismo que es el más alto de todos los años analizados, este se reduce en los años posteriores por el gran incremento de gastos que la compañía posee causados principalmente por las altas depreciaciones que existen, estos crecen desproporcionalmente a las ventas, es decir, tienen un crecimiento mayor que las ventas. Sin embargo la compañía quiere impulsar el incremento del margen de utilidad neta para lo cual poco a poco se da mayor prioridad al mercado minorista sin dejar de lado el mercado mayorista, debido a esta estrategia la empresa en el año 2013 tiene un crecimiento pequeño con respecto al año 2012. En estos años se puede apreciar que el 2012 el margen de utilidad neta fue 1,86% y para el 2013 se incrementa a 1,96%

El multiplicador de capital se ha visto disminuido por la reinversión de utilidades que la compañía ha realizado los 4 años analizados, de tal manera que ha logrado eliminar gran parte del endeudamiento con terceros y poder mitigar el riesgo. De esta manera se puede observar que el multiplicador cae a 2,70 veces en el 2013 después de haber sido en el 2010 3,43 veces. Sin embargo se puede apreciar en el cuadro No. 35 que entre más bajo sea este índice reduce el rendimiento del capital.

2.6 Análisis Z de Altman

El análisis de la Z de Altman identifica la situación financiera de la empresa, este realiza un análisis global de la misma a través de diferentes ratios.

A través de su investigación Altman determinó que el mejor método para determinar si una empresa está en peligro de quiebra es utilizar una ponderación de cinco ratios financieros.

Cuadro No. 36
Fórmula de cálculo Z de Altman

Cálculo Z de Altman	
$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6 X4 + 1,0 X5$	
Identificación de cada componente	Factor
X1= Ratio de liquidez (Capital Circulante neto/ Activo Total)	Liquidez
X2= Ratio de Rentabilidad Acumulada (Beneficios no distribuidos/Activo Total)	Rentabilidad
X3= Ratio de Rentabilidad (Beneficios antes de intereses e impuestos/activo total)	Rentabilidad
X4= Ratio de Estructura Financiera (Valor de mercado de fondos propios o capital social/pasivos)	Solvencia
X5= Tasa de rotación de capital (Ventas netas/Activo Total)	Eficiencia

Fuente: IRRAZABAL, Aníbal. Análisis financiero en la gestión de empresas.

Elaborado por: Darío Segura

Una Z de 1.81 o menor, tiene una alta probabilidad de quiebra. Con una Z entre 1.82 y 2.99 es una “zona gris” la misma no define de manera exacta la situación futura de la compañía; mientras tanto que con un valor de Z mayor a 2.99 es una empresa sana.

Cuadro No. 36
Z de Altman Dilipa Cía. Ltda.

CÁLCULO Z DE ALTMAN				
X1				
Ponderación	1,20	1,20	1,20	1,20
Capital Circulante	702.705,37	1.365.291,88	1.493.626,14	1.881.990,70
Activo Total	11.710.359,71	13.198.274,39	14.123.646,24	14.496.876,49
Total X1	0,07	0,12	0,13	0,16
X2				
Ponderación	1,4	1,4	1,4	1,4
Beneficios no distribuidos	1.444.314,09	2.202.799,94	2.764.866,34	2.834.974,00
Activo Total	11.710.359,71	13.198.274,39	14.123.646,24	14.496.876,49
Total X2	0,17	0,23	0,27	0,27
X3				
Ponderación	3,3	3,3	3,3	3,3
Beneficios antes de intereses e impuestos	1.546.694,02	1.212.151,19	1.161.622,22	1.133.898,57
Activo Total	11.710.359,71	13.198.274,39	14.123.646,24	14.496.876,49
Total X3	0,44	0,30	0,27	0,26
X4				
Ponderación	0,6	0,6	0,6	0,6
Capital Social	1.020.400,00	1.020.400,00	1.020.400,00	1.020.400,00
Pasivos	8.286.994,12	8.908.165,43	9.309.632,64	8.822.687,20
Total X4	0,07	0,07	0,07	0,07
X5				
Ponderación	1	1	1	1
Ventas Netas	26.605.198,31	29.039.616,04	28.896.040,90	29.707.563,11
Activo Total	11.710.359,71	13.198.274,39	14.123.646,24	14.496.876,49
Total X5	2,27	2,20	2,05	2,05
Z TOTAL	3,03	2,93	2,78	2,81

Fuente: Balances Dilipa

Elaborado por: Darío Segura

La empresa en el 2010 tuvo un índice Z de 3,03 lo que indica que la compañía se encuentra fuera de peligro y no se encuentra en zona de quiebra, sin embargo para años posteriores tales como 2011 y 2012 la empresa arroja un índice que la ubica en la “zona gris” la misma que no define su situación futura, a pesar de encontrarse en esta zona la compañía maneja valores muy aproximados a 2.99 lo cual determina que la compañía es estable, sin embargo es de suma importancia enfocarse en incrementar el índice para evitar futuros problemas. Para el año 2013 la empresa incrementa su índice a 2.81 el mismo que se encuentra en la zona mencionada anteriormente. La empresa se encuentra en recuperación y eso es un excelente síntoma para las finanzas de la empresa.

La empresa tendrá siempre riesgo de solvencia ya que la mayoría de su inversión está financiada por terceros, este financiamiento es de vital importancia para la compañía ya que al ser un distribuidor mayorista esta tiene que esperar un tiempo después de cada venta para recuperar su dinero.

2.7 Valor Económico Agregado (EVA)

“El concepto que subyace en la definición del EVA es el conocido principio financiero de que los accionistas deben recibir una rentabilidad suficiente por su inversión que compense el riesgo asumido” (APAZA, 2013, p. 522)

El EVA es una herramienta financiera que utiliza datos reales, con el cual las compañías calculan y evalúan el valor agregado que generan, tomando en cuenta los costos de oportunidad del capital empleado.

La fórmula de cálculo del EVA según Amat en su libro “EVA” es la siguiente:

$$\text{EVA} = \text{UAIDI} - ((\text{Activo Total} - \text{Financiamiento Espontáneo}) \times \text{Costo promedio de capital})$$

UAIDI = Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos

UAIDI

El cálculo del UADI (Utilidad Antes de Interés y después de impuestos) se lo realiza de la siguiente manera:

Cuentas
Ventas
(-) Costo de Ventas
= Utilidad Bruta
(-) Gastos de Operación
= Utilidad Operacional
(+) Ingresos Financieros
(-) Gastos Financieros
= Utilidad neta antes de impuestos
(-) Impuestos
= Utilidad Neta
(+) Gastos Financieros
(-) Ingresos Extraordinarios
(+) Pérdidas Extraordinarias
= Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos

Como se puede apreciar en el cálculo del UAIDI para un correcto cálculo del EVA únicamente se trabaja con las Utilidades Ordinarias de la compañía, ya que a través del EVA se calcula la gestión de la compañía en su giro de negocio.

Así también Oriol Amat determina que es de suma importancia que para un cálculo exacto del EVA la compañía debe realizar ajustes en sus balances para eliminar la “Contabilidad Creativa” que se aplica en distintas compañías. Entre los principales ajustes a realizarse se encuentran:

- Revalorización de Activo fijo.
- Activación de gastos.
- Depreciación del activo fijo.
- Estimaciones realizadas en relación con provisiones y ajustes por año.
- Valoración de inventarios
- Operaciones con empresas vinculadas
- Distinción entre utilidades ordinarias y extraordinarias
- Activos que han sido registrados como gastos.

Valor contable del Activo Neto

Para el cálculo del EVA al igual que el UAIDI la compañía debe realizar los ajustes mencionados anteriormente en sus activos para obtener un valor real del EVA.

Oriol Amat menciona en su libro “EVA” que es importante utilizar en el valor de los activos el valor de mercado de cada uno de los ellos. Así también se debe utilizar el activo neto, el mismo que se obtiene deduciendo del activo total el pasivo espontáneo (pasivo sin costo).

Costo Promedio de Capital

El costo promedio de capital es el costo del total de los recursos de terceros que la compañía utiliza como financiamiento para realizar sus operaciones.

El WACC se lo calcula de la siguiente manera:

$$WACC = K_e \frac{K}{K + DEUDA} + K_d (1 - T) \frac{Deuda}{k + deuda}$$

K_e = Tasa exigida por los accionistas

K = Capital

K_d = Costo de la deuda

T = Impuestos

Para la determinación del WACC es fundamental determinar la tasa exigida por los accionistas, la misma que estará determinada a través de la siguiente fórmula de CAPM:

$$K_e = R_f + R_p + (\beta \times R_m)$$

En esta fórmula consta R_f que es la tasa libre de riesgo la misma que es considerada como la tasa que el gobierno de los Estados Unidos determina para los bonos del tesoro nacional de su país.

R_p es una tasa basada en el riesgo país la misma que demuestra el riesgo de inversión en un determinado país, de esta manera el inversionista tiene un panorama claro del territorio en el cual va a invertir.

R_m es la prima de mercado que se obtiene por invertir en papeles con riesgo y β mide el riesgo sistemático en una industria específica, que se está analizando.

En este caso para R_m y β se utiliza la tasa pasiva referencial emitida por el Banco Central del Ecuador ya que el país no cuenta con la información necesaria para determinar el riesgo de cada industria.

Por este motivo la fórmula queda de la siguiente manera:

$$K_e = R_f + R_p + R_m$$

Así también en la fórmula del WACC se establece K_d que representa el costo de la deuda de la compañía, la cual se la realiza a través de una ponderación de la deuda total de la empresa con los intereses pagados de la misma.

Una vez determinado el EVA se reconoce el resultado del mismo; si este es positivo la empresa ha generado “valor” y una rentabilidad del capital superior al costo del mismo, mientras tanto que si el EVA arroja un resultado negativo significa que la empresa está malgastando sus recursos y no está generando una verdadera rentabilidad.

a) Partiendo de la utilidad neta de la empresa para cada periodo se obtiene el cálculo del UAIDI de la siguiente manera:

Cuadro No 37
UAIDI DILIPA Cía. Ltda.

CÁLCULO UAIDI				
UAIDI	2010	2011	2012	2013
Utilidad Neta	758.485,85	576.049,03	537.887,27	583.387,33
Gastos Financieros	256.211,71	258.192,80	284.561,52	253.978,01
Utilidades extraordinarias	29.386,94	35.177,14	57.481,37	45.237,99
Perdidas extraordinarias	3.091,67	5.392,22	14.710,04	15.247,90
Utilidad Antes de Intereses después de impuestos	988.402,29	804.456,91	779.677,46	807.375,25

Fuente: Balances Dilipa
Elaborado por: Darío Segura

Para efectos de una mejor comprensión la empresa a partir del año 2010 ajusta sus activos acorde al valor de mercado por exigencias de ley, la misma que determina que todas las compañías deben trabajar bajo normas NIIFS.

Acorde a consultas realizadas en el departamento de contabilidad la compañía separa los activos y gastos acorde a la perspectiva del departamento de contabilidad conjuntamente con la gerencia general. Es decir, cada gasto y cada activo han sido analizados previamente para introducirlos en la contabilidad de una manera adecuada.

Las provisiones y depreciaciones no necesitan ajustes ya que la compañía ha realizado los mismos acorde a las normas exigidas por el SRI.

La administración de los inventarios se la realiza a través del método promedio lo cual determina un valor más real de las existencias.

Las utilidades y pérdidas extraordinarias son identificadas correctamente por el departamento de Contabilidad.

Con estas aclaraciones se puede identificar claramente que la compañía no utiliza métodos de “contabilidad creativa” como lo menciona Almat en su libro.

b) Cálculo del Activo Neto.

Cuadro No. 38
Activo Neto Financiado Dilipa Cía. Ltda.

Activo Neto Financiado				
Activo Neto Financiado	2010	2011	2012	2013
Total Activos	11.710.359,71	13.198.274,39	14.123.646,24	14.496.876,49
(-) Financiamiento Espontáneo				
Proveedores	2.575.028,70	3.169.021,34	3.697.155,11	3.255.878,34
Préstamos de terceras personas (Socios y terceros)	1.517.143,92	882.492,84	364.643,60	-
Sueldos por Pagar	-	-	-	109.189,78
Provisiones sociales personal	69.387,69	82.027,88	95.719,52	210.016,62
Impuestos por Pagar	360.794,96	269.086,01	240.144,03	197.760,68
Impuesto a la Renta	-	-	-	164.545,14
Otros pasivos corrientes	522.682,94	568.851,82	749.051,07	636.679,25
Prestamos de Socios (sin interés)	-	317.675,23	317.675,23	
Reservas Jubilación Patronal	183.458,62	232.388,31	242.325,15	300.958,10
Reservas Desahucio	108.497,29	136.622,00	136.689,52	159.384,04
Total Pasivos sin costo	5.336.994,12	5.658.165,43	5.843.403,23	5.034.411,96
Activo Neto Financiado	6.373.365,59	7.540.108,96	8.280.243,01	9.462.464,53

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

En el cuadro No. 38 se puede identificar cuentas que normalmente utilizan las compañías para financiarse sin ningún costo, sin embargo, existe en los años 2011, 2012 financiamiento por parte de socios y terceros que para los periodos mencionados no cobraban ningún tipo de interés, por ese motivo se lo toma en cuenta como un pasivo espontáneo. Para el año 2013 los socios deciden cobrar un interés correspondiente al 6% por los préstamos realizados y estos no se incluyen en el cálculo del Activo Neto los préstamos de los socios en el último periodo analizado.

Cuadro No. 39
Costo de la deuda Dilipa Cía. Ltda.

Ponderación Deuda				
Deuda	2010	2011	2012	2013
Deuda Total	2.950.000,00	3.250.000,00	3.466.229,41	4.084.808,47
Interés total cancelado	256.211,71	258.192,80	284.561,52	253.978,01
Costo de Deuda	8,69%	7,94%	8,21%	6,22%

Fuente: Balances Dilipa

Elaborado por: Darío Segura

c) Cálculo del WACC

Para realizar el cálculo del WACC es necesario calcular los siguientes puntos:

- Costo de la deuda
- Costo de recursos propios

$$\text{Costo de deuda} = \frac{\text{Total deuda con interés}}{\text{Interés Pagado}}$$

La fórmula de cálculo para determinar el costo de los recursos propios es la siguiente:

$$K_e = R_f + R_p + R_m$$

Cuadro No. 40
Costo de recursos propios
Dilipa Cía. Ltda.

CÁLCULO COSTO RECURSOS PROPIOS				
Cálculo costo recursos propios	2010	2011	2012	2013
Rendimiento del tesoro de los Estados Unidos (Rf)	2,01%	0,83%	0,72%	1,75%
Riesgo país (Rp)	9,08%	8,46%	8,26%	5,32%
Tasa Pasiva Referencial (Rm)	4,60%	4,58%	4,53%	4,53%
COSTO DE RECURSOS PROPIOS	15,69%	13,87%	13,51%	11,60%

Fuentes: www.asobancos.org.ec
www.bce.fin.ec
www.treasury.gov

Elaborado por: Darío Segura

En el cuadro No. 40 se utiliza como R_m la tasa pasiva referencial emitida por el Banco Central del Ecuador, así también no se toma en cuenta β ya que las estadísticas del estado ecuatoriano no disponen del riesgo y rentabilidad de cada sector de la economía ecuatoriana.

Una vez determinado el costo de la deuda y de los recursos propios se procede a calcular el WACC

$$WACC = K_e \frac{K}{K + DEUDA} + K_d (1 - T) \frac{Deuda}{k + deuda}$$

Cuadro No. 41**Cálculo de WACC (Costo promedio ponderado de capital) Dilipa Cía. Ltda.**

WACC				
WACC	2010	2011	2012	2013
Capital	3.415.179,86	4.290.108,96	4.814.013,60	5.377.656,06
Deuda	2.950.000,00	3.250.000,00	3.466.229,41	4.084.808,47
Costo recursos propios	15,69%	13,87%	13,51%	11,60%
Costo deuda	8,69%	7,94%	8,21%	6,22%
Impuestos	36,25%	35,40%	34,55%	33,70%
WACC	10,98%	10,10%	10,10%	8,37%

Fuente: Balances Dilipa**Elaborado por:** Darío Segura

Como se ha mencionado anteriormente la principal variación que existe para que el WACC se reduzca es el bajo interés que existe en el cobro de préstamos por parte de los socios, por este motivo en el año 2013 la compañía reduce a 6,22% el costo de su deuda.

En los impuestos también existen variaciones debido a las nuevas reformas que ha establecido el gobierno del estado ecuatoriano, el mismo que determinó a partir del año 2010 reducir un punto porcentual en el impuesto a la renta cada año hasta llegar al 22%, es decir, en el año 2010 el impuesto a la renta era 25%, y para años posteriores el mismo se ha reducido. Así también existe otro impuesto sobre las ganancias el mismo que es repartido colaboradores de todas las compañías, este impuesto tiene un valor del 15% sobre la Utilidad Neta.

d) Se aplica la fórmula del EVA

$$\text{EVA} = \text{UAIDI} - (\text{WACC} \times \text{CAPITAL})$$

Cuadro No. 42
Cálculo del EVA Dilipa Cía. Ltda.

EVA				
EVA	2010	2011	2012	2013
WACC	10,98%	10,10%	10,10%	8,37%
Activo Neto	6.373.365,59	7.540.108,96	8.280.243,01	9.462.464,53
UAIDI	988.402,29	804.456,91	779.677,46	807.375,25
EVA	288.326,45	42.626,25	(56.941,29)	15.179,73

Fuente: Balances Dilipa

Elaborado por: Darío Segura

El EVA obtenido en el período 2010 para la compañía es muy alentador ya que a través de un valor positivo la empresa además de cancelar el costo de los recursos de los socios tiene excedentes de dinero los que demuestran claramente que la utilidad de la compañía es real. Sin embargo para el año 2011 ante el crecimiento de los activos de la compañía y la reducción de la utilidad la compañía disminuye su EVA considerablemente al realizar una mayor inversión que implica un mayor costo de financiamiento. En el año 2012 la empresa arroja un valor negativo de EVA de -56 941,29\$, es decir, la tendencia de los años mencionados da a la baja, esta reducción de estos periodos se da por el incremento de activos, y el decremento de la utilidad de la compañía. La empresa en esos periodos ha realizado inversiones importantes enfocadas a la adquisición y equipamiento de nuevos locales, lo que implica un costo de financiamiento; así también los gastos por motivo de

depreciación de activos se incrementan debido a la revalorización, y otros gastos de igual manera aumentan, con lo cual la utilidad de la compañía se reduce.

Sin embargo a pesar de la reducción que existe en los periodos analizados anteriormente, en el año 2013 la empresa tiene una recuperación de su EVA a pesar de que no es un valor muy representativo este valor permite identificar que la compañía obtiene una recuperación y puede cubrir el costo de financiamiento de sus inversiones y dejar un remanente. El incremento del EVA de este período está dado por el aumento de utilidad que la empresa obtiene en el periodo mencionado.

Es importante mencionar que el valor agregado de la compañía debe ir en aumento año tras año con el fin de que la empresa obtenga mayores recursos periodo a periodo. El EVA refleja la utilidad real de la compañía una vez que ya se haya deducido el costo de financiamiento de la inversión realizada con la cual la compañía ha podido obtener sus ingresos. Por este motivo es indispensable que la compañía genere año tras año un EVA de mucho mayor valor.

3. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE CORTO PLAZO

3.1 Efectivo

El efectivo es el activo más líquido que tiene la empresa a su disposición. Para que el mismo sea determinado como efectivo, debe estar en las siguientes condiciones: a libre disposición y sin ningún tipo de restricción, es decir, este dinero no debe tener un destino determinado y pueda ser utilizado en el momento que los administradores así lo dispongan.

El efectivo es el activo corriente que más impacto tiene sobre la liquidez de la compañía. Para entender de mejor manera la liquidez, es importante analizar el concepto de la misma; “La liquidez se entiende como la rapidez o facilidad que tiene un activo de convertirse en efectivo, siendo el dinero el activo por excelencia. Los activos presentan diferentes grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad con que pueden convertirse en efectivo” (PADILLA, 2012, p. 195)

3.1.1 Composición de efectivo.

En los balances de las compañías se puede identificar las cuentas de efectivo que estas poseen por lo general las empresas manejan la siguientes cuentas de efectivo: caja, bancos instrumentos de crédito y cobranza, divisas o monedas extranjeras, etc.

Las inversiones también son parte del efectivo siempre y cuando estas sean convertibles en efectivo en el corto plazo, este tipo de inversiones son utilizadas por las compañías para obtener rendimientos a corto plazo con el fin de disponer los fondos utilizados en la inversión de manera inmediata.

3.1.2 Análisis del efectivo

Flujo de efectivo.

El anexo No 9 presenta el Estado de Flujo de Efectivo de la empresa correspondiente al año 2013, el mismo que fue presentado a la Superintendencia de Compañías en su fecha respectiva.

Este flujo de efectivo está realizado a través del método directo el mismo que analiza las cuentas de pérdidas y ganancias, las mismas que representan las

principales entradas y salidas de fondos, también determina las variaciones de los activos, pasivos y patrimonio neto.

En el análisis del flujo se puede observar que Dilipa Cía. Ltda. arroja en el año 2013 un valor positivo, el mismo que determina que la empresa está ganando con su negocio y genera liquidez, sin embargo los socios deberían tomar en cuenta si 38 355,57\$ alcanza para cubrir sus expectativas o es necesario generar mayores recursos. Sin embargo se puede considerar que el excedente mencionado anteriormente no es suficiente para cubrir las expectativas de los socios.

En las actividades de operación la compañía obtiene un valor positivo en su efectivo, es decir, que las operaciones corrientes de la compañía si generan liquidez necesaria. Para el año 2013 las actividades de operación generaron un efectivo total de 302 920,98 \$. Este valor está dado por la diferencia que existe entre los ingresos y egresos de las operaciones de la compañía, los mismos que son 39 324 952,66 \$ y 39 019 475,61 \$ respectivamente. Las actividades de operación son alentadoras ya que generan un flujo positivo de dinero.

Las actividades de inversión demuestran un flujo negativo de dinero lo que determina que la compañía ha realizado inversiones importantes en activos. Si bien es cierto es un flujo negativo este sirve para poder incrementar las operaciones de la compañía y de esta manera generar flujos positivos. La principal inversión realizada por la compañía como se mencionó anteriormente

es la inversión en activos fijos, en los cuales gran parte de financiamiento fue direccionado en la compra de terrenos, la construcción de un nuevo local y lo que implica el equipamiento del mismo.

De esta manera se puede observar que las actividades de inversión dentro de la compañía en el año 2013 han generado un flujo de – 620 901,22\$. Este valor principalmente está compuesto por la compra de activos fijos con un incremento de - 250 299,25\$ y los anticipos realizados para la construcción del local nuevo de la compañía, los mismos representan un incremento en activos de - 380 937, 50\$. Estas inversiones realizadas se evaluarán en un futuro próximo si realmente han sido productivas o si son inversiones mal realizadas.

El financiamiento obtenido por la compañía ha determinado un flujo positivo o incremento de dinero por una cantidad 356 335,81 \$, este efectivo principal proviene del incremento del patrimonio de la compañía, la misma que ha retenido sus utilidades para el financiamiento de sus operaciones, por este motivo la compañía principalmente, ha obtenido un ingreso de dinero de parte de terceros a largo de plazo de 3 516 837,53 \$ y también ha obtenido un financiamiento de corto plazo por el motivo de emisión de valores por un valor de 3 516 837,53 \$. Estos dos valores demuestran el alto financiamiento que la compañía ha obtenido, sin embargo el riesgo de endeudamiento de la misma ha disminuido por el hecho de incrementar su patrimonio, más no la deuda con terceras personas.

3.1.3 Políticas Actuales de manejo de efectivo.

La empresa al ser una compañía familiar ha sido manejada de manera empírica por parte de los socios, lo que implica la ausencia de herramientas administrativas que permitan administrar de una manera eficiente a la compañía.

El manejo de efectivo en la compañía se lo ha realizado en base a la experiencia de la Gerencia General y no a través del establecimiento de políticas que permitan el cumplimiento de lineamientos que permitan el logro de objetivos.

Las escasas políticas para el manejo de efectivo que la empresa posee son:

1. Gerencia General solicita a los proveedores de la compañía que realicen la solicitud de pago cada miércoles de todas las semanas, con esta lista el Gerente General revisa las facturas pendientes y autoriza el pago a semana siguiente el pago solicitado al proveedor. En caso de que un proveedor no realice dicha solicitud no se realizara el pago.

Observación Política: La política permite planificar el pago de proveedores para cada semana de esta manera tiene igual sus cuentas por pagar con la cartera de los proveedores. A pesar de ser un proceso “burocrático” esto permite a la gerencia un mejor manejo de recursos semana a semana. Sin embargo es de suma importancia mencionar que

las empresas filiales a la compañía no respetan este proceso, con lo cual no se puede planificar un monto exacto de flujo de dinero para cubrir las deudas con estas compañías relacionadas, además al ser empresas filiales estas tienen períodos muy cortos de crédito que en muchas ocasiones el mismo no se lo respeta.

2. Los fondos que se encuentran en el banco sin ser utilizados ingresarán a inversiones overnight todas las noches con el fin de ganar intereses.

Observación Política: A través de esta política la empresa puede incrementar sus ingresos, así estos sean mínimos. De esta manera la compañía utiliza el tiempo en el cual no opera para no tener sus recursos sin ser utilizados.

3. El departamento de contabilidad junto a la Gerencia General determinará los fondos de caja general y caja chica, de acuerdo en la época del año que se encuentre cada sucursal y el tamaño de esta.

Observación Política: La política permite determinar al departamento de contabilidad los fondos de caja para cada sucursal de acuerdo a su tamaño, de esta manera este departamento tiene su control y no permite que existan fondos sin ser utilizados.

3.1.4 Inversión en efectivo y costo de oportunidad.

El nivel de inversión de Dilipa Cía. Ltda. en cuentas de efectivo como lo son:

Caja- Bancos e Inversiones tienen un monto de 422 706,12 \$ y 455 161,20 \$ respectivamente. Estos valores suman un total de \$ 877 867.32 para el año 2013.

Las cuentas de efectivo de la compañía están compuestas por: Caja chica, caja, bancos, e inversiones temporales. El Anexo No. 7 corresponde al detalle de la cuenta caja la misma que está compuesta por todos los fondos de las cajas de las sucursales de las compañías, esta cuenta posee una inversión de 148 164,59 \$ la cual es excesiva para el fin de esta cuenta. En el detalle se puede apreciar que los fondos de caja que manejan las sucursales son muy razonables y estos varían acorde al tamaño de la sucursal. Sin embargo es importante señalar que en el detalle existe un valor considerable de 144 494.59\$ que infla en su totalidad el valor de caja, esta subcuenta es “caja general” la misma que no tiene determinada la procedencia de sus fondos, según el departamento de contabilidad de Dilipa. Cía. Ltda. esta cuenta era utilizada por un departamento de contabilidad anterior y la utilizaba para realizar el cuadro del balance, lo que es totalmente una acción incorrecta. Así también dentro de esta cuenta existen depósitos realizados por los clientes los cuales no han confirmado su pago en la empresa. Es importante que la gerencia tome una decisión en esta cuenta para poder liquidarla y que no aparezca en los balances de la compañía y poder mostrar una información más real.

En el Anexo No. 8 se detalla la caja chica de la compañía, la misma que asciende a 7 300 \$, este valor está repartido al igual que el fondo de caja en todas las sucursales de acuerdo a su tamaño, siendo el valor más alto manejado por la administración de la compañía, este valor es de 800 \$ porque la administración es el departamento que más recursos utiliza.

De igual manera que caja chica el detalle de bancos e inversiones temporales se encuentran en el Anexo No. 8. Con respecto a bancos el 2013 la empresa cerró con un total de 340 705.23\$ en sus cuentas bancarias. La cuenta con mayor valor monetarios es la cuenta correspondiente al Banco Bolivariano con un valor de 144 7773.37. A pesar de la empresa tener deudas, esta tiene dinero disponible para realizar inversiones, para el año mencionado la compañía cerró con una inversión en fondos overnight en el Banco de Pichincha por un total de 455 161. 20 \$, cabe destacar que fondos overnight son inversiones realizadas por pocas horas en la noche en el banco que la compañía decida.

El costo de oportunidad de la utilización de los recursos destinados a las cuentas de efectivo en otra inversión se lo ha establecido basado en lo que los socios han mencionado en caso de no invertir dentro de la compañía. Si los recursos de los mismos tuvieran otro destino este sería en el financiamiento a compañías a través de la Bolsa de Valores Quito en la compra de papel comercial el mismo que paga entre el 5% y el 8% dependiendo de la compañía a la que se destine esos recursos. En este caso se procede a utilizar un promedio equivalente al 6,5%.

3.2 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar aparecen en el momento en el que una compañía realiza ventas a crédito, el crédito no es nada más que una obligación de pago en el futuro adquirido por la compra de un bien o un servicio. Esta es una estrategia comercial aplicada por la gran mayoría de compañías con el fin de incrementar sus ventas; a través de esta estrategia una empresa puede brindar mejores condiciones de pago a sus clientes y también poder ampliar su mercado de distribución.

Si bien es cierto dar crédito a los clientes es una ventaja competitiva, esta conlleva muchos riesgos que deben ser asumidos con gran responsabilidad por parte de la compañía, el principal riesgo adquirido por las compañías es el “riesgo de crédito” el mismo que significa el NO pago de una deuda por parte del cliente a pesar de haber adquirido el bien o servicio; por este motivo una administración de la cartera de crédito de la compañía es fundamental para que la misma no tenga problemas de liquidez.

3.2.1 Composición y análisis de la cartera de clientes

Una empresa si quiere mantener sus finanzas sanas es importante que realice un adecuado manejo de los recursos y una administración efectiva de los ingresos. Por este motivo el manejo de las cuentas por cobrar es de vital importancia dentro de la compañía con el fin de obtener una cartera sana que sea cobrada en su gran mayoría.

3.2.1.2 Método de análisis 5 “C” de crédito

Gitman en su libro administración financiera determina que las 5 “C” de crédito son: “Cinco dimensiones clave (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) que usan los analistas de crédito con el propósito de proporcionar un esquema para el análisis detallado del crédito” a través de este método los administradores pueden determinar si un cliente es sujeto a crédito o no lo es.

La compañía Dilipa Cía. Ltda. no posee una política clara para determinar el cliente adecuado, al cual puedan conceder crédito, esto da paso a que la una gran parte de los recursos de la compañía sean incobrables. Para realizar el análisis de la cartera de la empresa a continuación se va a realizar un análisis de las 5 C’s del crédito tomando en cuenta que la empresa no tiene un proceso establecido para el crédito, es decir, el mencionado análisis se lo realizará basado en cada “C” del crédito.

1. Carácter: Dilipa. Cía. Ltda. no analiza las características de sus clientes nuevos, la empresa no posee información necesaria adecuada para determinar si el cliente paga sus obligaciones a tiempo, al menos sería importante que se establezcan nuevos requisitos para establecer la responsabilidad del cliente. La empresa debería contar con requisitos como: estados de cuenta, certificados financieros, certificados de otros proveedores, situación en la central de riesgo del país, etc. Este tipo de

información la empresa no solicita actualmente con lo cual no se obtiene información necesaria para determinar el carácter de cada cliente.

2. Capacidad: La aptitud del cliente para el manejo de los negocios no es evaluada ya que no se solicita ningún tipo de información que respalde el manejo del negocio del cliente, no se conoce la antigüedad que el cliente se encuentra en su mercado, tampoco los resultados de su negocio, el crecimiento del mismo, el número de colaboradores que posee, los canales de distribución que utiliza, el mercado al que se dirige. Para esto es importante que el analista de crédito de la compañía realice visitas personales a los clientes para que el mismo pueda tener una mejor percepción del negocio del solicitante.

3. Capital: Dilipa Cía. Ltda. no analiza los activos que el cliente posee, ya que a pesar de que en los requisitos se solicita los activos del cliente estos no son respaldados con los documentos respectivos. Así también la compañía actualmente no verifica la información con la cual establezca el tipo de inversiones que realizan sus clientes, de igual manera una visita al negocio del cliente permitiría apreciar los activos que este posee.

4. Colateral: El capital determina si el cliente podría respaldar la deuda con activos que los clientes posean en caso de fallar a una deuda. La única garantía que posee la compañía es su propio inventario, es decir, la compañía acepta devoluciones de mercadería por parte de los clientes. Así también en caso de solicitar otro tipo de garantías la compañía

debería tomar en cuenta otros activos que se encuentren en posesión del cliente.

5. Condiciones: La gran mayoría de clientes se desarrollan en el mismo entorno que Dilipa Cía. Ltda. por este motivo se puede determinar fácilmente las condiciones externas en la que se desenvuelven sus clientes. Para otro tipo de clientes debería realizarse una investigación del desarrollo del mercado en el que se desenvuelve este tipo de clientes.

Este análisis de crédito demostrado en las 5 C “s” de crédito refleja que a pesar de que la empresa en los últimos cuatro años ha establecido nuevas estrategias para el manejo de las cobranzas a través de la creación del departamento de cobranzas de la compañía, la compañía no ha logrado mitigar en su totalidad el gran problema que existe al tener una alta cartera vencida de más de 100 días.

La falta de políticas claras en el establecimiento de cuentas por cobrar de la compañía da paso a tener una cartera alta y con un alto riesgo de no cobrarla, lo que da paso a una reducción de liquidez ya que una cuenta por cobrar implica inversión.

En el cuadro No. 43 se puede apreciar el alto valor por cobrar que se encuentra vencido, si se lo establece en porcentajes la empresa tiene el

79,78% de cartera vencida sobre el total de la cartera total a finales del año 2013. Sin embargo los funcionarios de la compañía determinan que la cartera que se puede recuperar es la que se encuentra vencida hasta 100 días, es decir, del total de la cartera vencida se puede recuperar un 73,77% lo que deja una cartera incobrable del 26,23% este porcentaje está valorado en 274 364,80 \$, el valor mencionado es alto para la compañía ya que su provisión de cuentas incobrables únicamente ha provisionado 97 234,39 \$ lo que no cubre el 100% de la cartera irrecuperable. Además de esta cartera irrecuperable existe una cartera que se encuentra en un alto riesgo de cobro ya que se encuentra en un periodo entre 50 y 100 días, esto suma una cantidad de 313 504, 26\$ que representa el 23,91% del total de la cartera.

Con respecto a la cartera por vencer esta es baja en relación a la cartera vencida ya que solamente representa el 20,22% de toda la cartera.

Como se lo había mencionado en el capítulo anterior a pesar de tener una alta cartera vencida la empresa posee liquidez la misma que proviene de las ventas al por menor que realiza la empresa en temporada Sierra y Costa, y la reinversión de utilidades que la empresa genera periodo a periodo.

Cuadro No. 43
Cartera total de la compañía Dilipa Cía. Ltda.

Cartera total por sucursal						
Sucursal	0-50días	50 días-100 días	Más de 100 días	Total cartera vencida	Por vencer	Total Cartera
Sur	62.739,22	42.843,15	8.856,31	114.438,68	24.090,29	138.528,97
Carrión	13.972,63	16.321,67	18.245,67	48.539,97	6.190,64	54.730,61
Autoservicio	36.405,65	32.893,18	1.127,76	70.426,59	18.757,00	89.183,59
C. Acopio	126.422,33	91.016,61	41.648,08	259.087,02	61.193,01	320.280,03
Cotacollao	10.151,48	10.058,28	3.009,41	23.219,17	7.465,24	30.684,41
Portoviejo	46.973,21	15.122,00	46.781,85	108.877,06	40.064,29	148.941,35
Santo Domingo 3	53.302,35	1.434,13	64.351,48	119.087,96	49.727,98	168.815,94
Universidad Central	3.234,25	3.575,70	175,96	6.985,91	353,17	7.339,08
Cuenca	10.022,56	15.274,13	18.539,72	43.836,41	6.858,54	50.694,95
Calderón	16.668,30	14.594,00	701,62	31.963,92	9.719,88	41.683,80
Súper Dilipa	26.403,72	12.452,47	11.441,58	50.297,77	19.886,25	70.184,02
Laguna Mall	-	-	-	-	61,46	61,46
Ibarra	43.195,42	54.072,48	25.151,17	122.419,07	13.338,02	135.757,09
Santo Domingo Vía Quevedo	8.821,37	3.846,46	34.334,19	47.002,02	7.473,45	54.475,47
Total	458.312,49	313.504,26	274.364,80	1.046.181,55	265.179,22	1.311.360,77

Fuente: Cuentas por cobrar Dilipa 2013

Elaborado por: Darío Segura

3.2.1.3 Sistema de crédito y cobranzas actual.

La determinación del sistema y método de crédito y cobranza de una compañía es de suma importancia determinar la naturaleza del negocio. Dilipa Cía. Ltda. al ser su principal mercado la venta mayorista de material escolar se ve obligada a realizar sus ventas a crédito con el fin de cubrir una gran parte del mercado y generar mayores rendimientos. Para esto la empresa ha establecido una clasificación de clientes para aplicar un trato diferencial, y las clasificaciones determinadas son las siguientes:

- **Clientes VIP:** Son clientes que sus montos de compra superan los 25 000 \$.
- **Clientes A:** Clientes que su monto de compra se encuentra en 10 000\$ y 25 000 \$.
- **Clientes B:** Clientes que poseen un monto de compra anual hasta 10 000\$.

Únicamente los clientes ubicados en la categoría obtienen un descuento del 4% sobre el total de sus compras mientras tanto que para otras clasificaciones la compañía ha tomado la decisión de no brindar tratos especiales en el crédito a sus clientes, esta clasificación era utilizada en

años anteriores para establecer diferentes tipos de descuentos para cada cliente. Actualmente se utiliza únicamente para brindar un servicio diferenciado.

Para otorgar crédito, el proceso consiste en que el cliente realice sus primeras 3 compras al contado y después debe llenar una ficha con los principales datos del cliente, adjunto a esta ficha se envía documentos de respaldo como:

- Ruc de la empresa o persona.
- Cédula de ciudadanía del representante.
- Copia de una planilla de agua, luz o teléfono.
- Certificado Bancario en caso de que posea cuenta corriente.

Una vez entregado los requisitos para el crédito, estos son analizados por el departamento de cobranzas y se toma la decisión de aprobar o rechazar el crédito. El proceso para otorgar crédito actualmente no es consistente ya que en su gran mayoría los créditos son aprobados porque no existe información sustentable.

En la actualidad la compañía maneja dos tipos de crédito para sus clientes mayoristas. El primer crédito establece que el cliente posee 45 días para cancelar sus compras en caso de que estas hayan sido realizadas fuera de una temporada escolar, ya sea esta de Sierra o Costa. El segundo tipo de

crédito se lo maneja únicamente en las temporadas escolares en las cuales para obtener una ventaja competitiva sobre su competencia, la compañía brinda hasta 90 días de crédito a sus clientes, siempre y cuando sus compras hayan sido realizadas dentro de una temporada escolar.

3.2.2 Políticas Actuales de manejo de cuentas por cobrar.

Al igual que otro tipo de políticas la empresa carece de políticas claras para el manejo de cuentas por cobrar, apenas existen pocas políticas de cobranza y el resto de procesos se los maneja de forma empírica.

Las políticas establecidas para el manejo de cuentas por cobrar son los siguientes:

1. Únicamente se otorgará crédito a los clientes que posean código dentro de la organización y con las facturas de compra debidamente firmadas. De acuerdo a la clasificación de clientes VIP, A y B deberán entregar documentos de respaldo para el crédito, en caso de los clientes VIP cada administrador determinará que clientes no necesitan ningún tipo de respaldo.

Observación Política: La política tiene apertura para la decisión de cada administrador, sin embargo, al no poseer un proceso claro para determinar los clientes sujetos a crédito la política posee muchas fallas ya que el crédito se establece a criterios más no a procedimientos. Muchos de los documentos de respaldo para otorgar el crédito son cheques posfechados los cuales no son permitidos por la ley actual.

2. Clientes que no posean código dentro de la compañía no tendrán acceso a crédito.

Observación Política: Política que permite delimitar a los clientes y no entregar crédito a todas las personas que soliciten crédito, sin embargo, hay ocasiones que muchos administradores dan crédito a clientes nuevos basado únicamente en la confianza que estos tengan.

3. Las cancelaciones de cuentas por cobrar únicamente serán efectuadas con documentos de cancelación que respalden la cancelación.

Observación Política: Esta política permite controlar las cobranzas de la compañía con el fin de que no se efectúen cancelaciones de facturas sin ningún respaldo.

4. Los cheques protestados deben ser cancelados inmediatamente por los clientes con la multa respectiva establecida por cada banco.

Observación Política: Política de emergencia la misma que permite actuar inmediatamente en caso de que exista un cheque con problemas.

5. La clasificación de clientes VIP, A y B será establecida año a año por el departamento de auditoría conjuntamente con el departamento de ventas externas.

Observación Política: Esta política permite actualizar el listado de clientes anualmente con lo cual se puede tener de forma clara la clasificación de cada uno de los clientes.

6. Una cuenta por cobrar que supere 1 año de vencimiento, pasará inmediatamente a manos del abogado de la empresa para que el mismo realice el procedimiento legal de cobro.

Observación Política: La compañía entrega a su abogado las cuentas con mayor plazo de vencimiento, las mismas que se consideran incobrables y que no pueden ser cobradas por el personal de la empresa.

3.2.3 Inversión en cuentas por cobrar y costo de oportunidad.

La inversión promedio establecida en cuentas por cobrar para el 2013 se la determina a través de la siguiente fórmula establecida por Gitman:

$$\text{Inv. Prom. Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$$

De esta manera se establece el nivel de inversión promedio en cuentas por cobrar de Dilipa. Cía. Ltda.

Cuadro No. 44

Inversión promedio en Cuentas por Cobrar Dilipa. Cía. Ltda.

CÁLCULO INVERSIÓN PROMEDIO EN CUENTAS POR COBRAR	
Inversión promedio en cuentas por cobrar	2013
Costo Variable de las ventas anuales	22.281.427,86
(/) Rotación cuentas por cobrar	8,27
INVERSIÓN PROMEDIO EN CUENTAS POR COBRAR	2.695.321,30

Fuente: Balances Dilipa 2013

Elaborado por: Darío Segura

El nivel de inversión promedio de Dilipa Cía. Ltda. en cuentas por cobrar asciende a 2 695 321.30\$, este monto está determinado porque la mayoría de las ventas de la compañía se las realiza a crédito y esto da paso a que la inversión sea mucho mayor de periodo a periodo en cuentas por cobrar. Si bien es cierto en el balance de diciembre del 2013 expuesto en el Anexo No. 1 la compañía tiene un valor únicamente de 1.822.141,07 en cuentas por cobrar, es importante señalar que para el mes de diciembre de cada periodo la cartera se reduce considerablemente ya que en los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre la

compañía tiene sus ventas más bajas de todo el año y los meses que más incremento poseen en cuentas por cobrar son: Marzo, Abril, Junio, Julio y Agosto.

El costo de oportunidad de la utilización de los recursos invertidos en cuentas por cobrar de la compañía se encuentra entre el 5% y el 8% que es el interés que genera la compra de papel comercial en la Bolsa de Valores de Quito.

3.3 Inventarios

“Los inventarios constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados...” (MORENO, 2002, p. 99)

A través de los inventarios cada compañía puede atraer ventas con las cuales la empresa recupera el precio de adquisición del producto más una utilidad, la misma que a la larga permitirá a la empresa su existencia en el tiempo.

Los inventarios les permiten a las empresas:

- Cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Suavizar el flujo de bienes en el proceso de producción.
- La protección contra la incertidumbre de los proveedores.

- La utilización realista y máxima de equipos y personal.¹

3.3.1 Composición y análisis de inventarios

La planificación en el manejo de inventarios permite a la empresa mantener inventarios razonables dentro de las necesidades de la empresa, de esta manera no existe un sobre stock o escasez en los mismos. La mejor forma de administrar y controlar los inventarios de cada compañía es determinando la cantidad óptima de los mismos, de esta manera las empresas podrán disponer el producto a todo momento y brindar un mejor servicio a sus clientes.

En caso de que la compañía tenga exceso en sus inventarios a pesar de tener mayor disponibilidad de los mismos para los clientes y obtener descuentos por volúmenes altos de compra, la compañía puede incurrir en mayores gastos de almacenamiento, manejo y el costo de utilizar recursos para comprarlos.

Método ABC

En la gran mayoría de compañías se ha determinado que un pequeño número artículos generan gran parte de la venta, y una gran cantidad de artículos generan un pequeño porcentaje de las ventas totales de la empresa.

¹ (CÓRDOBA, 2012, p. 212)

El método de análisis de inventario “ABC” es una técnica a través de la cual se clasifican los inventarios de tal manera que separa los productos en tres categorías. Las categorías son:

- Categoría A: Productos de alta rotación que generan el 80 % de las ventas totales, esta clasificación es la que posee menos artículos aproximadamente corresponde al 20% del total de los artículos.
- Categoría B: Productos de mediana rotación que generan aproximadamente un 15% de la venta total y está conformado por el 30% del total de artículos.
- Categoría C: Productos de muy baja rotación, que tienen poca importancia dentro del inventario de la compañía. Estos apenas generan un 5% de las ventas y representan el 50% del total de artículos del inventario.

El anexo No 10 muestra el análisis realizado al inventario vendido en el año 2013. Como se puede apreciar la empresa tiene un catálogo de 14055 productos lo que significa que maneja una gran grama de artículos. Como se lo había mencionado en el Capítulo 1 la compañía a más de tener artículos de papelería, oficina, y tecnología, en su catálogo dispone de artículos de bazar y juguetería; los cuales incrementan considerablemente el número de artículos de la compañía

ya que la variedad de estos productos es muy amplia y su codificación debe ser detallada.

La empresa tiene clasificado sus productos en grupos demasiado extensos, los cuales no permiten el análisis adecuado de cada línea de productos. Por ejemplo en el grupo más extenso “papelería” no se puede identificar cada línea de productos tales como: escritura, embalaje, pegado, etc.

En el análisis ABC, en el grupo “A” se puede identificar que únicamente 915 productos del total del inventario de la compañía son los que generan el 80% del total de las ventas de la compañía, de los cuales absolutamente todos corresponden al grupo de papelería. El total del inventario de los productos correspondientes a esta categoría suma a finales del período 2013 un total de 3 027 076, 06 \$ estos productos únicamente el 6,5% del total de artículos de toda la compañía. Entre los 10 principales productos que se encuentran en este grupo son: Cuaderno universitario 100 hojas cuadros, papel A4 bond 75 gr, pintura Norma, bolígrafo Bic punta fina, papel A4 cuadros, archivador oficio Sorab, forro plástico universitario, etc. Del total de productos de este grupo 312 artículos corresponden a grupos de importados y 603 productos corresponden a proveedores nacionales. Este grupo es el que más ventas genera a la empresa por ese motivo es de suma importancia que siempre existan los productos suficientes en bodega para que no exista escasez.

La clasificación “B” de los inventarios de la compañía está compuesta por 2280 artículos, como se puede observar a pesar de que son más productos generan una venta mucho menor, la venta generada por este grupo de productos es el 15% del total de todas las ventas de la compañía. Los artículos que conforman este grupo en su gran mayoría siguen siendo correspondiente a papelería aproximadamente en 1238 productos, en este grupo ya aparecen las líneas de productos de bazar, tecnología y libros. Los productos importados de esta clasificación suman una cantidad de 771 unidades y 1507 productos son de proveedores nacionales. La inversión en inventarios correspondiente a estos ítems tiene un total 1 625 496 ,00\$ con lo cual se puede generar un 15% del total de las ventas.

El método ABC demanda clasificar los productos en tres categorías A, B, C sin embargo para aplicarlo a la empresa es necesario incluir una categoría extra ya que la gran cantidad de productos no permitiría un excelente control del inventario por este motivo se ha decidido establecer el 4% de las ventas para el grupo “C” y el 1% de las ventas para el grupo “D”.

Siendo el grupo “C” uno de los grupos con más cantidad de productos y aportando únicamente en un 4% a las ventas de la empresa y compuesta por 3531 productos, solamente esta categoría tiene más productos que “A” y “B” juntos. Los principales de esta clasificación son los productos correspondientes a las líneas de papelería, bazar y tecnología, considerando que esta clasificación el número de artículos de bazar se incrementan.

El grupo “D” es la clasificación con más productos, el mismo está compuesto por 7330 productos, este grupo apenas aporta con el 1% de las ventas lo que significa que dentro de este tipo inventario tiene una rotación muy baja, la gran mayoría de productos son los que corresponden a la línea de bazar ya que la misma implica una gran variedad de productos con pocas unidades en el inventario.

En el cuadro mostrado a continuación se obtiene un resumen del análisis “ABC”

Cuadro No. 45
Clasificación ABC inventarios Dilipa Cía. Ltda.

CLASIFICACIÓN "ABC"				
Tipo de productos	# unidades de productos	% unidades	Inversión Inventario	% Ventas
A	914	6,50%	\$ 3.027.076,06	80%
B	2280	16,22%	\$ 1.625.496,00	15%
C	3531	25,12%	\$ 950.154,00	4%
D	7330	52,15%	\$ 539.946,00	1%
Total	14055	100%	\$ 6.142.672,06	100%

Fuente: Inventarios Dilipa 2013
Elaborado por: Darío Segura

3.3.2 Políticas Actuales de manejo de inventarios de Dilipa Cía. Ltda.

La compañía carece de políticas suficientes para un manejo adecuado de las mercaderías que la empresa posee, sin embargo a través de esta investigación se ha logrado obtener ciertas políticas que han sido realizadas varios años atrás, la empresa posee las siguientes políticas respecto a inventarios:

1. Realizar el inventario mensual de 120 artículos de los productos que más rotación tiene la compañía.

Observación de la política: A pesar de estar aprobada esta política por los administradores de la empresa en el año 2010, la misma no se cumple a cabalidad ya que en la implementación de la misma, se ha reconocido que los tiempos para realizar los inventarios no son suficientes, además que la mercadería se encuentra en varios lugares dentro de una misma sucursal.

2. La devolución de mercadería por mal estado de mercadería se enviará a la bodega central de la empresa en el lapso de 8 días de todos los productos a excepción de los productos de cristalería y juguetería que tendrán un plazo de entrega de 15 días. Estas fechas correrán desde el día de ingreso de la compra o de la transferencia.

Observación de la política: La política mencionada se estableció en el año 2007, esta política es aplicada por los administradores, sin embargo la misma es muy ambigua ya que en esa época el único para realizar compras era la bodega central, y a partir del 2012 cada sucursal puede realizar compras directas con lo cual se abriría paso a que las devoluciones se las realice de forma directa al proveedor en caso de ser un producto nacional caso contrario devolver a la bodega central.

3. Los administradores de todos los locales de la compañía pueden comprar todo tipo de material sin ninguna restricción.

Observación de la política: Esta política brinda total apertura a los administradores de todos los locales de la compañía para realizar compras a proveedores nacionales, sin embargo, estas compras no son controladas por ningún organismo de la compañía.

Estas son las políticas establecidas para el manejo de inventarios dentro de la compañía, como se puede apreciar estas son escasas y no cubren el manejo total de todos los inventarios, por consultas realizadas a los directivos del departamento de comercialización, se pudo establecer que la compañía no dispone de políticas que faciliten la ejecución de los procesos.

3.3.3 Inversión en inventarios y costo de oportunidad.

Al igual que “Cuentas por cobrar” la inversión promedio de los inventarios se calcula con la misma fórmula, únicamente se realiza el siguiente cambio, en lugar del índice de rotación de cuentas por cobrar se utiliza el índice de rotación de inventarios, entonces la fórmula de cálculo de la inversión promedio en inventarios es la siguiente:

$$\text{Inversión Promedio Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

De esta manera se establece el nivel de inversión promedio en inventarios de Dilipa. Cía. Ltda.

Cuadro No. 46

Inversión promedio Inventarios Dilipa Cía. Ltda.

CÁLCULO INVERSIÓN PROMEDIO EN INVENTARIOS	
Inversión promedio en inventarios	2013
Costo de ventas	22.281.427,86
(/) Rotación inventarios	3,12
INVERSIÓN PROMEDIO EN INVENTARIOS	7 146 474, 21

Fuente: Balances Dilipa 2013

Elaborado por: Darío Segura

El nivel de inversión promedio de Dilipa Cía. Ltda. en inventarios asciende a 7 146 474,21 esta es la mayor inversión en activos que posee la empresa. El monto mencionado anteriormente es el promedio de inversión que la compañía ha realizado en el periodo 2013, acorde a los funcionarios de la compañía este monto de inversión es demasiado elevado ya que la compañía no posee una rotación adecuada de sus inventarios, es importante aclarar que el inventario en el balance de diciembre muestra una cifra más baja respecto a otros años, es decir, los inventarios están obteniendo una mejor rotación sin embargo esta cifra sigue siendo demasiada elevada, ya que en el análisis “ABC” mostrado anteriormente se puede identificar que la compañía ha realizado una importante inversión en productos que no generan ventas para la compañía.

El costo de oportunidad de los recursos utilizados en inventarios al igual que los recursos de las cuentas analizadas anteriormente tendría un costo promedio del 6,5%. Este interés es pagado en la Bolsa de Valores de Quito, y puede variar de acuerdo a la compañía que emita el papel comercial, cabe destacar que la

inversión realizada por los socios es de renta fija lo que mitiga el riesgo considerablemente.

3.4 Cuentas por pagar.

Absolutamente todas las compañías se ven obligadas y en la necesidad de buscar financiamiento por el hecho de que no poseen los recursos suficientes para poder sustentar todas sus operaciones, para esto la compañía busca con terceros el financiamiento para lograr cubrir sus necesidades y poder operar con normalidad.

Existen dos tipos de financiamiento:

- **Financiamiento a corto plazo:** Este financiamiento hace referencia a fondos prestados que tienen vencimiento en el plazo menor a un año y sirven para financiar activos circulantes. Entre las principales cuentas de financiamiento a corto plazo existen: Proveedores, salarios, impuestos, préstamos bancarios, etc.
- **Financiamiento a largo plazo:** Este financiamiento corresponde a los tipos de financiamiento que tienen un plazo mayor a un año. Algunas de las cuentas de pasivo a largo plazo son: Préstamos bancarios largo plazo, reservas de desahucio y jubilación patronal, etc.

La principal fuente de financiación a corto plazo de una empresa comercial es el financiamiento obtenido por parte de los proveedores, esto se origina en el momento que la compañía realiza la compra de inventarios con el compromiso de pagar en una fecha futura preestablecida y menor a un año. Esta cuenta con proveedores tiene gran incidencia sobre el capital de trabajo de la compañía y es una de las principales cuentas con la cual las empresas respaldan sus inversiones en inventarios y en cuentas por cobrar, por este motivo el presente estudio corresponde a las cuentas por pagar a proveedores.

3.4.1 Composición y análisis de las cuentas por pagar a proveedores Dilipa. Cía. Ltda.

El análisis de las cuentas por pagar a proveedores corresponderá a la evaluación del financiamiento obtenido a través de los proveedores y también revisar si la empresa cuenta con obligaciones vencidas que deban ser canceladas, así también de la identificación de los principales proveedores de la compañía.

La empresa Dilipa. Cía. Ltda. al tener una amplia gama de productos también dispone una cartera muy amplia de proveedores los cuales suman un total de 159 proveedores, estos proveedores se clasifican de la siguiente manera:

- Proveedores Nacionales
- Proveedores del Exterior

La empresa tiene negociaciones permanentes con 142 proveedores nacionales aproximadamente, de esta manera la compañía puede financiar sus inventarios.

En el Anexo No. 10 se demuestra el saldo de cada proveedor nacional al 31 de diciembre del 2013. Ya en el análisis se puede apreciar que los proveedores a los que más adeuda la compañía se encuentran detallados a continuación:

Cuadro No. 47

Cuentas por pagar proveedores nacionales de Dilipa Cía. Ltda.

DILIPA CÍA. LTDA.	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES NACIONALES	
Al 31-12-2013	
NOMBRE DEL PROVEEDOR	SALDO
BIC ECUADOR ECUABIC S.A	584.906,26
BICO INTERNACIONAL S.A	255.959,00
REX PLASTICS S.A.	160.358,57
3M ECUADOR C.A	144.944,64
PLASTIAZUL CIA. LTDA.	78.825,36
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MINO CIA.LTD	74.544,64
EDITORIAL EDINACHO S.A.	74.417,05
QUIFATEX S.A	68.323,29
GAMBOA ROBLES JUAN	63.651,10
INDUSTRIAS UNIDAS CIA.LTDA.	51.225,91

Fuente: Cuentas por pagar Dilipa 2013

Elaborado por: Darío Segura

Bic Ecuador es la compañía que más se le adeuda ya que esta compañía es la principal distribuidora de productos de escritura como lo son sus bolígrafos cristal y punto fino los cuales son muy reconocidos en el mercado latinoamericano. Esta compañía tiene su base en Brasil, y en Ecuador tiene su sucursal. Los productos de esta compañía son muy conocidos a nivel latinoamericano lo cual da paso a unas ventas de alto volumen. Las cuentas por pagar con la empresa Bic Ecuador son de 584 906,26\$ siendo este el valor más alto de todas las deudas con proveedores. En la actualidad BIC Ecuador brinda a

Dilipa Cía. Ltda. un plazo de crédito de 120 días en caso de que las compras se las realicen fuera del periodo de temporada de Costa o Sierra, para cualquiera de las temporadas escolares BIC concede un crédito de 120 días.

El segundo proveedor con mayor participación en las cuentas por pagar, es la empresa BICO Internacional, esta empresa es de origen colombiano con sucursal en Ecuador. Esta compañía distribuye una gran variedad de productos tales como: cuadernos, pinturas, marcadores, material de oficina, etc. La principal línea que esta empresa distribuye es la línea de cuadernos, esta línea se distribuye bajo la marca “Norma” la misma que es muy reconocida a nivel nacional. A finales del año 2013 Dilipa Cía. Ltda. cerró el año con una deuda de 255 959.00 \$ con Bico Internacional. El convenio de crédito entre estas dos empresas asciende a 120 días en caso de que las compras se realicen fuera de temporada escolar, las compras que se realizan en temporada escolar tienen un plazo de crédito de 180 días.

Otra empresa con una alta relación comercial es la empresa Rex Plastics. S.A esta compañía se encarga de la distribución de carpetas doble anillo, y folder oficio con diseños. Rex Plastics es una empresa ecuatoriana creada hace más de 50 años. La deuda con Rex Plastics asciende a 160 358,57\$. Los plazos de crédito que este proveedor brinda a la compañía es igual a otros proveedores, siendo estos 120 días para las compras fuera de temporada escolar y 180 días en temporada escolar.

La empresa 3M Ecuador es una empresa creada en Estados Unidos y tiene su sucursal en Ecuador, la misma dispone de una amplia gama de productos, Dilipa Cía. Ltda. adquiere principalmente productos de oficina que el mencionado proveedor distribuye. En diciembre del año 2013 el saldo a favor de este proveedor es de 144 944.64 \$. Esta compañía únicamente brinda 90 días para todas las compras que Dilipa Cía. Ltda. realice, vale destacar que el plazo de crédito mencionado se lo aplica en todo el año independientemente si es temporada escolar o no.

El restante de compañías son de origen ecuatoriano y estas distribuyen diversos productos principalmente en la línea de papelería y útiles escolares. Cabe destacar que Editorial Edinacho y Plastiazul son compañías relacionadas a Dilipa Cía. Ltda. Así también la empresa compra a compañías relacionadas con su competencia, este es el caso de Industrias Unidas las mismas que forman parte del grupo Juan Marcet.

Así también la compañía tiene negociaciones constantes con proveedores del exterior, ya que la compañía se encuentra en constante búsqueda de lograr obtener licencias de productos exclusivos que se pueda ofrecer al mercado. Los productos importados para la compañía son de vital importancia ya que estos permiten tener una mejor rentabilidad.

Existen diversos proveedores a nivel mundial que distribuyen sus productos a Dilipa Cía. Ltda. entre los que más adeuda la compañía se encuentran:

PEREZ TRADING es el principal proveedor extranjero de la compañía ya que el mismo distribuye uno de los principales productos como es el papel bond A4 de 75 gramos. Este proveedor es de origen brasileño y es productor de papel. La deuda con PEREZ TRADING asciende a 233 471.70\$ a finales del año del 2013. PEREZ TRADING tiene un convenio de crédito de 90 días independientemente en la época del año que se realice la compra.

PELIKAN proviene de distintos países tales como México y Colombia, estos se encargan de la distribución de artículos escolares como: tijeras, goma, marcadores, pinturas. Cabe destacar que los productos de Pelikan son muy reconocidos en Latinoamérica por ese motivo a pesar de la competencia interna que existe, es de suma importancia la venta de estos productos ya que los mismos sirven para la atracción del cliente. La deuda a finales del 2013 con este proveedor asciende a un valor de 164 477,91\$. El convenio de crédito con PELIKAN es de 120 días, este convenio aplica para cualquier sucursal del proveedor en cualquier país.

Existen otros proveedores extranjeros que distribuyen a la compañía, el detalle de los mismos aparece en el Anexo No. 11, el total de la deuda con todos los proveedores extranjeros es de 970 577, 06\$ dólares.

La empresa no posee cuentas por pagar retrasadas, ya que la filosofía de los administradores determina que para mantener una excelente relación con los proveedores es importante cumplir las obligaciones a tiempo. Las cuentas por pagar en el mes de diciembre son las más bajas de todo el año ya que gran parte de las mismas ya han sido canceladas después de temporada Sierra, también dentro de los últimos meses del año la compañía no realiza compras de materiales de forma voluptuosa.

Cuadro No. 48
Cuentas por pagar Dilipa Cía. Ltda.

DILIPA CIA. LTDA.	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR	
Al 31-12-2013	
PROVEEDOR	VALOR
PEREZ TRADING	233.471,70
PELIKAN	164.477,91
SORAB	138.011,75
LASSANE	84.323,26
COPAPER	58.373,96

Fuente: Cuentas por pagar Dilipa 2013

Elaborado por: Darío Segura

3.4.2 Políticas Actuales de manejo de cuentas por pagar a proveedores.

Al igual que otras cuentas la compañía cuenta con escasas políticas para el pago a proveedores, dentro de la presente investigación se ha podido rescatar las siguientes políticas:

1. Cancelar a tiempo sus obligaciones con proveedores.

Observación de la política: Política adecuada con el fin de mantener una excelente relación con los proveedores y de esta manera lograr mayores ventajas competitivas.

2. Los proveedores notificarán a la compañía los pagos vencidos o próximos a vencerse para realizar su cancelación.

Observación de la política: Ventaja competitiva que la empresa emplea con el fin de ir empatando las cuentas de lado y lado, con el fin de tener el mismo saldo adeudado al saldo por cobrar del proveedor.

Como se lo mencionó anteriormente la compañía tiene escasas políticas con los proveedores lo que en cierta forma es una ventaja para los proveedores y no para la compañía por el hecho de que los proveedores negocian sin ningún lineamiento y a conveniencia de ellos.

3.4.3 Financiamiento a través de cuentas por pagar a proveedores.

Una forma de calcular el financiamiento otorgado por los proveedores es: a través de la determinación del nivel de financiamiento de los proveedores respecto al inventario de la compañía, de esta manera se determina la proporción que los proveedores aportan al financiamiento de la compañía en su capital de

trabajo. Según Moreno la fórmula para el cálculo del financiamiento por parte de los proveedores es la siguiente:

Cuadro No. 49

Financiamiento por parte de proveedores Dilipa Cía. Ltda.

CÁLCULO FINANCIAMIENTO PROVEEDORES	
FINANCIAMIENTO PROVEEDORES	2013
Pasivos a favor de proveedores	3.255.878,34
(/) Inventarios	6.436.479,73
FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES PARA INVENTARIOS	50,58%

Fuente: Balances Dilipa 2013

Elaborado por: Darío Segura

$$\text{Financiamiento de proveedores} = \frac{\text{Pasivos a favor de proveedores}}{\text{Inventarios}}$$

De esta manera se establece la proporción de financiamiento que tienen los proveedores en los inventarios de Dilipa. Cía. Ltda.

El resultado obtenido de la fórmula establece el financiamiento sin costo de los inventarios, es decir, el 50,58% de los inventarios ha sido financiado por proveedores, el 49,42% restante ha sido financiado por otro tipo de recursos de corto y largo plazo. Para un mejor análisis se multiplica este porcentaje con los días promedio de inventarios determinados en el capítulo anterior, estos son 111 días los cuales al ser multiplicados por el porcentaje de financiamiento de los proveedores determina que los proveedores financian 56 días del total del periodo de inventarios, el restante es financiado por otros recursos. El

financiamiento obtenido de los proveedores podría ser mucho mayor, siempre y cuando el inventario haya sido administrado de mejor manera, ya que las negociaciones con los proveedores tienen plazos mayores a 56 días.

3.5 Efecto de las políticas actuales en la liquidez de la compañía.

3.5.1 Ciclo Operativo

“El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta de producto terminado” (GITMAN, 2010, p. 514)

Dilipa Cía. Ltda. a pesar haber incrementado más estrategias de control en su inventario continua obteniendo un alto índice de días promedio de inventarios, es de suma importancia analizar el tipo de inventario que posee la empresa con el fin de identificar si existen productos obsoletos que incrementan el valor del inventario, así también productos que se tiene en exceso. Este alto índice tiene un gran impacto en el ciclo operativo ya que incrementa considerablemente el mismo, la empresa podría establecer mejores estrategias de manejo de inventarios para que el mismo tenga una mayor rotación. Los días promedio de cobro de la compañía también son altos, sin embargo, estos tienen este lapso principalmente por las estrategias establecidas en su temporada escolar de Sierra y Costa en la que extienden considerablemente el plazo de su crédito, sin

embargo las ventas a contado de la compañía permiten reducir considerablemente el índice promedio de cuentas por cobrar.

El ciclo operativo correspondiente a Dilipa Cía. Ltda. es de 161 días, en los cuales la compañía compra inventario, realiza la venta del mismo y recupera el dinero de la venta. Este es un plazo muy extenso ya que la empresa podría eficientizar principalmente el manejo de sus inventarios de mejor manera y lograr un menor ciclo operativo.

CUADRO No. 50
Ciclo Operativo Dilipa Cía. Ltda.

Ciclo Operativo Dilipa Cía. Ltda.	2013
(+) Días promedio de inventarios	117
(+) Días promedio de cobro	44
Ciclo Operativo	161

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda. 2013

Elaborado por: Darío Segura

3.5.2 Ciclo de conversión del efectivo

Según Rovayo el ciclo de conversión del efectivo “Nos permite conocer la demora neta en la generación de efectivo en la empresa. En otras palabras, nos permite saber cuánto tiempo se demora la empresa para generar

Para el 2013 la empresa logra reducir su índice de permanencia de inventarios en pocos días sin embargo el índice obtenido no es el mejor para la compañía ya que la misma podría administrar de mejor manera sus inventarios. El índice de días promedio de cobro también se reduce por la recuperación de cartera más rápida y por el aumento de ventas al por menor que ha existido en el presente año. Con respecto a los proveedores al ser una compañía muy estable estos han extendido los días de crédito con lo cual Dilipa Cía. Ltda. cuenta con un mejor financiamiento, esta es la principal ventaja que la compañía obtiene para lograr reducir su ciclo de efectivo ya que los proveedores financian a la compañía en gran parte.

Los 50 días que establece el índice, determina que la empresa ocupa este periodo de tiempo entre el pago de sus compras y la cobranza de sus ventas, sin embargo la compañía podría reducirlo con una mejor gestión de sus inventarios.

CUADRO No. 51

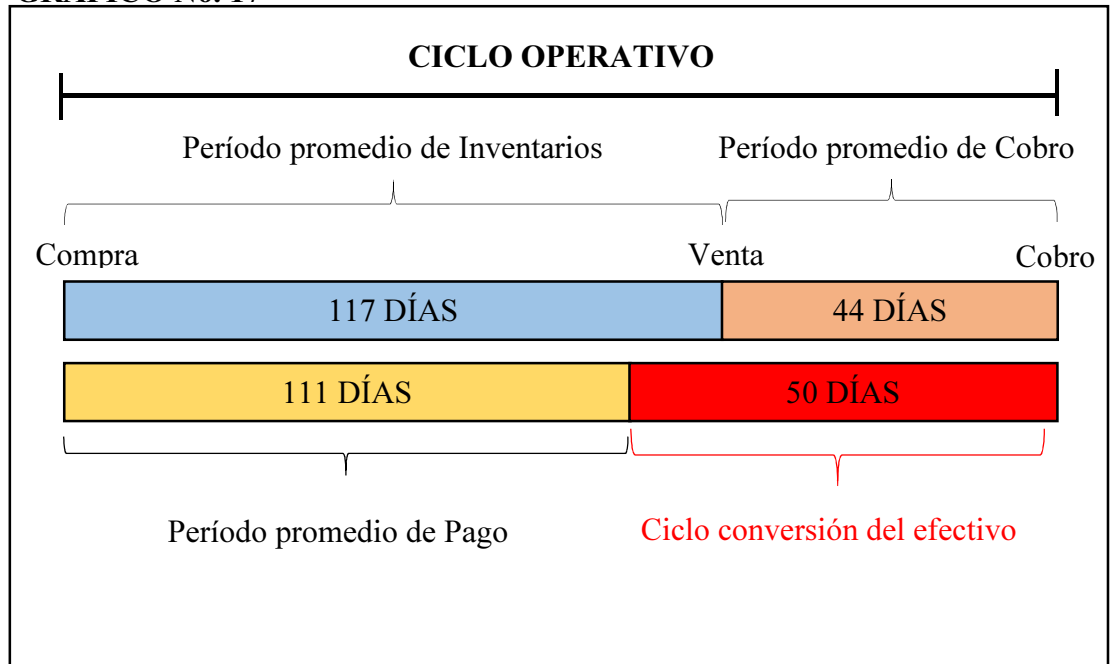
Ciclo de conversión del efectivo Dilipa Cía. Ltda.

Ciclo de conversión del efectivo de Dilipa Cía. Ltda.	2013
(+) Días promedio de inventarios	117
(+) Días promedio de cobro	44
(-) Días promedio de pago a proveedores	111
Ciclo de conversión del efectivo	50

Fuente: Balances Generales Dilipa. Cía. Ltda. 2013

Elaborado por: Darío Segura

GRÁFICO No. 17



Fuente: Basado en Administración Financiera. 11era Edición. Gitman L. p. 515

Elaborado por: Darío Segura

La compañía tiene escasas políticas financieras, esta escasez retrasa el retorno inmediato de la liquidez y también da paso a que exista un control escaso de las cuentas de la compañía, por este motivo es importante desarrollar políticas financieras claras y precisas que aporten a un aumento de la liquidez de la compañía y que la misma administre su capital de trabajo de mejor manera.

4. PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO

Las políticas son vías por las cuales los directivos de las compañías viabilizan la estrategia a seguir, para lograr su operación y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Las políticas están direccionadas a toda la empresa con el propósito de delinear las funciones de todos los componentes y no únicamente de un departamento en específico de la compañía. De esta manera la compañía puede elaborar planes de acción específicos.

Para que una política logre la eficiencia esta debe estar adecuada para cada compañía y también debe ser ajustada a las necesidades de sus clientes.

Las políticas financieras al igual que otras políticas establecen lineamientos para una mejor operación financiera de la compañía, por lo tanto es importante que cada compañía desarrolle sus políticas financieras para lograr la eficiencia financiera.

En el presente estudio se desarrollará distintas políticas financieras para las principales cuentas que componen el capital de trabajo de la compañía, con el fin de controlar las operaciones normales de la compañía y lograr rendimientos óptimos, estas políticas estarán principalmente enfocadas en el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, y cuentas por pagar.

4.1 Políticas financieras de efectivo

Las políticas financieras de efectivo están para que la compañía pueda contar con los recursos necesarios para cubrir sus obligaciones normales y los imprevistos que no han sido tomados en cuenta en el flujo normal de caja. El efectivo es un factor determinante al momento de evaluar la liquidez de la compañía, y el mismo posee un alto riesgo de variación ya que pueden existir varios factores que afecten el nivel del mismo.

4.1.1 Políticas Generales del manejo de efectivo

Propósito: Mantener una liquidez adecuada para cumplir a tiempo con las obligaciones de la compañía y disponer de recursos necesarios para realizar inversiones.

En la medida posible los cobros se deben adelantar, los desembolsos retrasar sin infringir ningún plazo y disponer de recursos necesarios para realizar inversiones.

Políticas

1. Elaborar el flujo de caja anual, mensual y semanal de la compañía.

A través de las partidas de ingresos y egresos establecidas, la compañía elaborará mensual y semanal de forma anticipada su presupuesto de caja con el fin de anticipar al gerente general los recursos necesarios para cubrir las obligaciones de la compañía, o caso contrario invertir los recursos excedentes.

El formato de flujo de caja deberá constar de ingresos, egresos, saldo de caja, superávit, inversiones realizadas y financiamiento recibido en el mes. Para un mejor detalle en el Anexo No. 13 se establece un formato modelo con el cual la empresa puede contar para realizar su flujo de caja.

El responsable de llevar el flujo de caja será el asistente contable que maneje la cuenta de bancos de la compañía.

2. Centralizar las cuentas por pagar de todo tipo de gastos

De la misma manera que se realiza la centralización con los proveedores de mercadería, se debe identificar proveedores para gastos los cuales a través

de una negociación permitan a la compañía obtener crédito y sus desembolsos realizar con plazos de crédito.

La compañía puede realizar negociaciones con proveedores que atiendan a todas las sucursales para que de esta manera las sucursales no tengan proveedores diferentes.

La elección de proveedores se la realizará por parte del departamento de compras, y el manejo de gastos estará a cargo de un auxiliar contable.

3. Controlar las cuentas bancarias semanalmente.

Una persona encargada por el departamento de contabilidad revisará semanalmente las cuentas bancarias de la empresa con el fin de obtener saldos reales en las cuentas de la compañía y de esta manera lograr que el saldo contable sea un saldo más aproximado al saldo real de la cuenta bancaria.

4. Determinar los valores destinados de caja chica y caja general serán establecidos por el departamento de contabilidad conjuntamente con la gerencia general.

Para un mejor control, el departamento de contabilidad determinará los valores de caja chica y los fondos de caja con el objetivo de mantener

valores acordes al tamaño de la sucursal. Para poder determinar estos valores contabilidad analizará las estadísticas de estas cuentas y de esta manera establecerá el saldo que debe mantener cada sucursal.

El responsable de establecer estos valores será el contador de la compañía conjuntamente con el gerente general.

5. Realizar arqueos de caja

El departamento de contabilidad de manera sorpresiva revisará el dinero que se encuentre en caja, así también los documentos que representen el movimiento de distintas transacciones que se hayan realizado. Es obligación de cada colaborador responsable tener los saldos de su caja totalmente cuadrados.

Los responsables de realizar el arqueo de caja serán los auxiliares de contabilidad.

6. Controlar el movimiento de intereses ganados e intereses pagados

Semanalmente un encargado del departamento de contabilidad revisará la cuenta de interés pagados e intereses ganados, con el fin de controlar que tanto los ingresos recibidos por inversiones vayan acorde a la negociación

de la inversión y los intereses pagados sean el valor exacto conforme al convenio de préstamo establecido con la institución financiera.

El responsable de llevar cabo este proceso será el encargado de la cuenta bancos de la compañía.

7. Contratar pólizas de seguro que cubran riesgos en caso de pérdida de efectivo.

A través de esta política la compañía podrá proteger su dinero en caso de que se suscite un hecho indeseable de pérdida y robo de dinero.

El responsable de contratar la póliza será el encargado de los activos de la compañía.

8. Depositar el efectivo al siguiente día de la fecha recibida.

Los administradores de las distintas sucursales que conforman la compañía deberán realizar los depósitos al siguiente día, con el fin de no disponer dinero dentro de las cajas fuertes de la empresa y mantener este dinero en una institución segura. Así también esta política deberá estar respaldada con

el “rompimiento de rutina” el mismo que significa realizar los depósitos en diferentes horas y en distintas agencias.

Cada administrador de cada sucursal será el encargado de realizar los depósitos.

9. Mantener en pendiente depósitos no identificados únicamente por dos meses, al cumplir este plazo la compañía registrará en la cuenta de “cuentas por pagar”

Si existe algún depósito desconocido en las cuentas de la compañía, este se mantendrá pendiente por dos meses, para confirmar el origen del depósito, pasado el plazo mencionado se registrará en una cuenta especial de cuentas por pagar para poder ingresar este dinero dentro de la contabilidad de la compañía.

El responsable de identificar estos depósitos será el asistente de contabilidad que maneje la cuenta bancos y el encargado de enviar a cuentas por pagar será el contador de la compañía.

10. La evaluación de la evolución del efectivo es el ciclo de conversión del efectivo se realizará a través del ciclo de efectivo.

A través de este indicador la compañía podrá determinar específicamente el número de días que deben transcurrir entre el pago por la compra de inventarios hasta el cobro de las cuentas por cobrar. En este caso serán los socios a través de sus objetivos el resultado que se desea obtener en un futuro.

Para obtener el ciclo de conversión del efectivo se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$CCE = \text{Días promedio de cobro} + \text{Días promedio de inventarios} - \text{Días promedio de pagos}$$

11. La compañía deberá castigar cuentas de efectivo reflejen saldos ficticios.

Es importante que la compañía castigue las cuentas que sean ficticias, con el fin de reflejar cifras reales.

El encargado de castigar este tipo de cuentas será el contador de la compañía, con previa autorización de gerencia.

4.2 Políticas financieras de cuentas por cobrar.

Las políticas de cuentas por cobrar además de establecer lineamientos para emitir créditos a clientes, debe ser una herramienta fundamental para fomentar las ventas dentro de una compañía, principalmente por este motivo es de suma importancia establecer políticas claras de crédito.

En la administración de las cuentas por cobrar se encuentran relacionadas la liquidez de la compañía y la rentabilidad de la misma; ya que puede incrementarse las ventas y las utilidades, pero por otra parte las compañías corren riesgos de crédito los cuales podrían afectar la liquidez de la compañía.

Para establecer una adecuada política financiera de cuentas por cobrar es importante considerar los costos de financiamiento, los costos de cobranza y los costos de las posibles demoras.

4.2.1 Políticas Generales de cobranza

Propósito: Asegurar la recuperación de la inversión a través de procesos de recuperación de cartera más rápidos que generen una mayor liquidez, y un incremento en las ventas con un sistema de crédito eficiente.

1. Aplicar dos modalidades de pago para clientes denominados como mayoristas.

Cuadro No. 52

Condiciones de pago clientes mayoristas Dilipa Cía. Ltda.

Condiciones de pago Dilipa Cía. Ltda.	
Condiciones de pago Dilipa Cía. Ltda.	Detalle
Contado	Se otorgará ocho días de crédito con un precio de contado especial pre establecido
	La compañía aceptará pagos a contado por parte de sus clientes en el momento que se realiza la facturación de la mercadería o también en el momento que se realiza la entrega de la mercadería
Crédito	Temporada escolar: 90 días de crédito, a precio de crédito 1
	Fuera de temporada escolar: 45 días de crédito a sus clientes mayoristas.

Elaborado por: Darío Segura

2. Persuadir que los consumidores finales o “clientes minoristas” de la compañía cancelen sus facturas de forma inmediata.

Todos los clientes minoristas tienen que cancelar sus facturas en el momento de la compra, esta cancelación se la puede realizar a través de cheque, efectivo o tarjeta de crédito.

Así también la compañía deberá establecer promociones especiales con el fin de lograr obtener el pago inmediatamente.

3. Los convenios con los colaboradores de las diferentes instituciones del Ecuador, tienen un crédito máximo de 90 días el valor total adquirido por los colaboradores será cobrado directamente a la institución en la que el mismo labora. Así también para tener derecho del crédito, todas las personas deberán estar registradas dentro del sistema con el cupo máximo de crédito.

Dilipa Cía. Ltda. únicamente brindará crédito a consumidores finales siempre y cuando exista el convenio respectivo con la institución en la que los mismos laboran. Para acceder al crédito Dilipa Cía. Ltda. recibirá de parte de la compañía el listado de todos sus colaboradores con los respectivos créditos autorizados, de esta manera Dilipa Cía. Ltda. ingresará en su sistema el listado y emitirá los cupones que autoricen el crédito.

El responsable de los convenios institucionales será el encargado del departamento de crédito y cobranza.

4. El cliente que desee obtener crédito dentro de la compañía tendrá que realizar las primeras 4 compras de contado, luego tendrá que llenar los formularios de solicitud de crédito y también deberá presentar los requisitos solicitados.

Una vez realizadas las compras a crédito los clientes realizarán la solicitud respectiva para la apertura de un código que le permita acceder a crédito dentro de la empresa. Para solicitar el crédito los clientes llenarán la solicitud que se encuentra en el Anexo No. 14.

La solicitud de crédito cuenta con información muy básica, sencilla de conseguir, la misma que es:

- Nombre, dirección, sector, ciudad, cédula y teléfono del representante del negocio.
- Razón Social, dirección, ciudad, teléfono, actividad, Ruc, del negocio.
- Nombre, cargo, teléfonos de la persona encargada que realiza los pagos a proveedores.
- Referencias comerciales.
- Referencias Bancarias
- Propiedades y vehículos que posea el cliente.
- Cupo de crédito solicitado.
- Croquis de ubicación.

Además de la información solicitada en la solicitud de crédito, los clientes deberán presentar los siguientes requisitos:

- RUC

- Cédula de ciudadanía
- Carta de un servicio básico
- Impuesto predial del último año
- Matrícula del vehículo
- En caso de ser una compañía constituida, carta de nombramiento del representante legal.

Una vez recibido los requisitos, un representante de la compañía realizará la visita respectiva al cliente para la confirmación de datos y verificar los bienes que existen dentro del negocio, el nivel de ventas mensual, el periodo de existencia del negocio, el número de colaboradores que laboran en el negocio. Este procedimiento lo podrá realizar el responsable de crédito, en caso de ser lugares fuera de provincia un vendedor externo podría realizar el mencionado procedimiento.

Todo este proceso estará a cargo del departamento de crédito y cobranzas.

5. Realizar una actualización anual de los datos de los clientes, para realizar la actualización el cliente llenará una ficha con los datos de los clientes.

La compañía realizará un seguimiento constante de la base de datos de los clientes, de esta manera los datos de cada cliente se encontrará actualizado.

Para la actualización se llenará una ficha la misma que se encuentra en el anexo No. 15

El responsable de aplicar esta política será el encargado del departamento de crédito y cobranzas de la compañía conjuntamente con los administradores de las distintas sucursales.

6. Los métodos aplicables para la aprobación de créditos son: las 5C'S del crédito y el credit scoring. Para determinar el crédito el encargado del departamento de crédito aplicará estas dos herramientas y evaluará las mismas.

5 “C” de crédito

Las cinco C's del crédito es un método a través del cual se evalúa la calidad de un crédito, este método aplica las variables detalladas a continuación:

1. Carácter: Cualidades del deudor para hacer frente a sus obligaciones.

Para respaldar este componente las referencias bancarias y de proveedores son aspectos fundamentales para determinar si el cliente cumple con sus obligaciones.

2. Capacidad: Determinar la habilidad que el cliente tiene para administrar su negocio.

Para determinar la capacidad del cliente es de suma importancia realizar una visita personal al cliente para determinar distintos aspectos como: el mercado, crecimiento del negocio, el número de colaboradores, los canales de distribución, el lugar en el que se encuentra, etc.

3. Capital: Establece la inversión realizada por parte del cliente en su negocio. El capital invertido se lo puede determinar a través de la visita personal al cliente con el fin de identificar los bienes con los que cuenta el cliente, además la solicitud también apoya a este componente ya que solicita determinar las propiedades del cliente con su respaldo.

4. Colateral: Corresponde a los activos con los cuales se puede disponer para ofrecerlos como garantía.

Una vez determinado los bienes que posee el cliente, el analista de crédito analizará si estos bienes son suficientes para respaldar la deuda en caso de no pago. Caso contrario se solicitará que en la visita personal se identifique si el cliente realmente dispone de distintos bienes.

5. Condiciones: Es el ambiente económico en el cual el cliente se desenvuelve.

A través de la visita el analista determinará el entorno en el cual se desenvuelve el negocio del cliente, por lo general los clientes se encuentran en el mismo entorno de Dilipa Cía. Ltda. entonces se puede tener una perspectiva clara del entorno.

CREDIT SCORING

“Un credit scoring es un sistema de calificación de créditos que intenta automatizar la toma de decisiones en cuanto a conceder o no una determinada operación de riesgo, normalmente un crédito.” (LOPEZ, 2012) El objetivo de aplicar un credit scoring dentro de una compañía es simplificar el proceso de aprobación de un crédito y determinar un método numérico que permita tomar decisiones.

Los requisitos para desarrollar un efectivo sistema de Credit Scoring son:²

- El sistema debe cuantificar la probabilidad de que el sujeto de crédito pague según los términos de acuerdo.
- Los puntajes podrán ser determinados acorde a la realidad de la compañía y como esta lo determine.
- Todas las características disponibles de un cliente deben ser tomados en cuenta para establecer el método de credit scoring.
- Los encargados del departamento de crédito y cobranzas deben encontrarse debidamente capacitados.

² Diss. Diseño de un sistema de gestión de crédito y cobranzas..., Sonia Fuentes, p. 58.

- El sistema de credit scoring deberá estar diseñado para tener actualizaciones periódicas.

Los factores a evaluarse son:

- Tipo de sociedad: El hecho de ser una compañía constituida esto brinda mayor seguridad a Dilipa Cía. Ltda. ya que la empresa sabe que es garantizado la existencia de dicha compañía y está establecida en el territorio nacional, a diferencia de las compañías las personas naturales obligados a llevar contabilidad realizan su comercio normalmente pero no poseen la constitución de una compañía. Mientras tanto las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad únicamente poseen RUC pero este no garantiza estabilidad, ya que el mismo puede ser cerrado de manera inmediata. Dentro de este factor se ha incluido a la empresa pública la misma que realiza compras a la empresa en montos muy bajos, la calificación es media ya que el sistema de pagos públicos tiene deficiencias.
- Situación Financiera: Es el factor más importante de todos a través del cual el analista de crédito debe estar capacitado para determinar índices financieros de la compañía solicitante del crédito, principalmente analizar la liquidez de la compañía. En caso de ser una persona natural la visita del analista de crédito es muy importante para observar el tamaño del negocio, los bienes que posee el negocio, el nivel de inventario, etc.

- Tiempo de vinculación comercial: Determina el nivel de comportamiento de los clientes, a través de los años se puede establecer si el negocio es estable o no.
- Localización geográfica: Analizar el lugar en el cual se encuentra la compañía o negocio permite verificar si el mismo se localiza en un sector privilegiado en el cual exista comercio o simplemente tiene una mala ubicación en la cual no exista ningún tipo de comercio.
- Imagen: A través de la visita personalizada se puede observar si los clientes manejan una adecuada presentación del negocio que permita generar ventas y aporte al crecimiento del mismo.
- Referencias: Son un aspecto fundamental del crédito en el cual terceros garantizan la fiabilidad del cliente, al estar en un mismo mercado la compañía confirmar las relaciones con proveedores, así también al poseer una gran relación con los principales bancos del país Dilipa Cía. Ltda. puede ratificar la información proporcionada.

El siguiente cuadro se establece un modelo de puntajes para la compañía.

Cuadro No. 53

CREDIT SCORING PROPUESTO PARA DILIPA CÍA. LTDA.

CREDIT SCORING propuesto para Dilipa Cía. Ltda.					
No	Parámetros de calificación	Puntaje (A) Máximo = 10 Mínimo = 0	Ponderación (B)	Calificación (A* B/10)	Resultado
1. Sociedad	Anónima	10	10%	10,00%	
	Compañía Ltda.	10		10,00%	
	Empresa Pública	5		5,00%	
	Persona Natural obligada a llevar contabilidad	8		8,00%	
	Persona Natural no obligada a llevar contabilidad	4		4,00%	
	Sin fines de lucro	6		6,00%	
2. Situación Financiera	Excelente	10	27%	27,00%	
	Buena	8		21,60%	
	Regular	6		16,20%	
	Mala	0		0,00%	
3. Tiempo de vinculación comercial.	Más de 5 años	10	22%	22,00%	
	Entre 3 y 5 años	8		17,60%	
	Entre 1 y 3 años	6		13,20%	
	Menor a 1 año	4		8,80%	
4. Localización geográfica	Dentro de la ciudades en la que existen locales	10	11%	11,00%	
	Dentro de provincias en las que existen locales	7		7,70%	
	Otras provincias	6		6,60%	
5. Imagen de la empresa	Excelente	10	8%	8,00%	
	Buena	8		6,40%	
	Mala	4		3,20%	
6. Referencias proveedores	Excelente	10	11%	11,00%	
	Bueno	8		7,60%	
	Pobre	5		11,00%	
	Malo	0		0,00%	
7. Referencias bancarias	Excelente	10	11%	22,00%	
	Bueno	8		17,60%	
	Pobre	5		11,00%	
	Malo	0		0,00%	
Calificación Obtenida			100%		

Fuente: Diss. Diseño de un sistema de gestión de crédito y cobranzas..., Sonia Fuentes, p. 142.

Elaborador por: Darío Segura

Las ponderaciones establecidas deben ser establecidas a través de un comité de crédito. Cada factor posee una subdivisión la cual debe ser escogida por el analista de crédito para establecer un puntaje.

El crédito se otorgará acorde a las siguientes calificaciones:³

Acceptable: Más de 45%

Marginal: Entre 33% y 44%

Sub- Marginal: Menor a 33%

Acorde a los rangos mencionados la compañía establecerá si se emite el crédito o no, siendo la categoría aceptable una categoría segura en la cual se puede entregar crédito sin ninguna complicación, la categoría marginal es una categoría media en la cual se podría aceptar crédito estableciendo un mayor nivel de garantías o documentos que garanticen la deuda y la tercera categoría llamada sub-marginal es una categoría muy insegura de alto riesgo crediticio.

El encargado de realizar la evaluación del credit scoring será el representante de crédito y cobranzas.

³ Íbidem

7. El proceso de aprobación de crédito tendrá un plazo máximo de 72 horas de aprobación.

Con el fin de agilizar el proceso y brindar un mejor servicio al cliente, el analista de crédito tendrá la obligación de realizar el respectivo análisis de crédito en 72 horas, con lo cual se obtendrá una respuesta de aprobación de crédito o de negación del mismo.

El encargado de aprobar el crédito será el director de comercialización.

8. En caso de que un cliente tenga un cheque protestado en la compañía inmediatamente se bloqueará el código del cliente hasta que el mismo realice el pago de su deuda.

La compañía no correrá riesgos en caso de poseer un cheque que ha sido protestado por el banco, en ese caso la compañía bloqueará inmediatamente el código del cliente hasta que existe una solución por parte del mismo. El cheque protestado deberá ser trasladado inmediatamente a la sucursal en la que realizó la compra con el cheque.

El bloqueo del código estará a cargo del jefe de cobranzas.

9. La persona encargada del departamento de cobranzas realizará un reporte mensual de la cartera vencida y por vencer de la cartera de toda la compañía. El Gerente General deberá revisar este reporte. Ver ANEXO No. 16

Es obligación de realizar un reporte mensual de la cartera vencida y por vencer de la compañía, con el fin de identificar principalmente las sucursales con mayores problemas de crédito y también realizar los bloqueos de código de los clientes que tienen deudas pendientes con la compañía.

12. Establecer descuentos de pronto pago.

Realizar un descuento de pronto pago permitiría a la compañía incentivar a sus clientes para acceder a un descuento con el fin de disminuir los días de cobro y obtener liquidez inmediata para el flujo de caja normal.

Para determinar el descuento de pronto pago es importante que la compañía determine el porcentaje a descontarse de sus ventas en caso de que los clientes accedan a un pronto pago. Para determinar cuál es el descuento adecuado, es importante establecer la tasa anual efectiva con la cual se podrá realizar comparaciones con el máximo costo de recurrir a un préstamo de cualquier institución bancaria. En la comparación es importante que la tasa anual efectiva sea igual o menor al costo de financiación, únicamente en esa situación la compañía tiene la ventaja de realizar descuentos por pronto pago.

La tasa anual efectiva se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa anual efectiva} = ((1 + tp)^n - 1) \times 100$$

n= número de períodos por año

tp= tasa del período

Donde:

$$n = \frac{\text{días del año}}{\text{plazo neto} - \text{período de descuento}}$$

$$tp = \frac{\% \text{ de descuento}}{100\% - \% \text{ descuento}}$$

En la compañía Dilipa Cía. Ltda. es recomendable establecer dos tipos de descuentos detallados a continuación:

- a) 1,75 % en el pago dentro de los primeros 10 días de crédito con un plazo total de 90 días. Este descuento se aplicaría en la época de temporada escolar.
- b) 0,75 % en el pago dentro de los primeros 10 días de crédito con un plazo total de 45 días. Este descuento se aplicaría fuera de las épocas de temporada escolar.

Cuadro No. 54**Comparación TAE y costo financiero bancario Dilipa Cía. Ltda.**

Comparación TAE y costo financiero		
Época de venta	Costo Financiero	TAE
Temporada Escolar	8,5%	8,39%
Fuera de temporada escolar	8,5%	8,25%

Elaborado por: Darío Segura

De esta manera se calcula el costo de los créditos concedidos los mismos que son los siguientes:

Cuadro No. 55**Cálculo TAE descuento pronto pago Dilipa Cía. Ltda.**

TAE DILIPA Cía. Ltda.			
Época de venta	n	tp	TAE
Temporada Escolar	4,56	0,02	8,39%
Fuera de temporada escolar	10,43	0,01	8,25%

Elaborado por: Darío Segura

En comparación al costo financiero se obtiene los siguientes resultados:

Como se analiza en el cuadro No. 54 se puede apreciar que la propuesta es viable y que la compañía puede aprovechar la aplicación de esos descuentos con el fin de acelerar sus ingresos dentro de la compañía.

13. Mantener informado a los clientes sobre los saldos adeudados.

El analista de crédito se comunicará con todas las sucursales semanalmente para informar el listado de clientes que tienen deudas pendientes que han superado

los 10 días de retraso, cada sucursal identificará sus clientes y realizará llamadas telefónicas para que se acerquen a cancelar sus deudas.

14. Los clientes en caso de necesitar una ampliación del crédito deberán presentar una solicitud por escrito dirigida al representante del departamento de crédito y cobranzas de la compañía y debidamente firmada por el representante del negocio, en esta solicitud se debe incluir el monto solicitado para el aumento.

Esta solicitud es una carta formal que la redactará el cliente con el fin de solicitar el aumento de su crédito, en este caso el analista de crédito analizará el respaldo crediticio que el cliente tiene con la empresa para determinar si se aprueba o no el crédito.

4.3 Políticas financieras para el manejo de inventarios.

Las empresas comerciales en su gran mayoría tienen una alta inversión en lo que se refiere a inventarios, por este motivo la administración de políticas financieras para inventarios tienen como principal objetivo determinar el nivel óptimo de inversión en inventarios que debe tener la compañía.

Un nivel de inversión adecuado en inventarios permite a la empresa obtener una mejor rentabilidad, sin embargo es importante tomar en cuenta que si el inventario es muy reducido podría estar teniendo escasez de productos para la venta, por eso es de suma

importancia manejar sistemas de inventario que permitan determinar el nivel óptimo de inventarios en la empresa.

4.3.1 Políticas generales

Propósito: Administrar eficientemente el inventario de la empresa con el fin de disponer oportunamente la mercadería y lograr un nivel óptimo de inversión en inventarios.

1. Firmar acuerdos de calidad de productos con los proveedores.

Para garantizar la calidad de sus productos, Dilipa Cía. Ltda firmará acuerdos de calidad con los proveedores que garanticen que los productos distribuidos son de alta calidad, en caso de que no tengan la calidad deseada la empresa tendrá la potestad de realizar la devolución de los productos.

2. Establecer el proceso de precios de productos nuevos así también como la actualización de precios.

Gerente de compras de la compañía evaluará el proceso para establecer precios, el mismo determinará precios para las compras que se realicen de contado y crédito para los clientes mayoristas, para los clientes minoristas los precios

también se establecerán a través del gerente de compras. Los precios serán evaluados por el gerente de compras con el fin de ser competitivos dentro del mercado y para generar una rentabilidad adecuada.

3. La mercadería únicamente podrá salir respaldada con un documento oficial de la compañía. Estos documentos son: facturas para los clientes y egreso transferencia para traslados de mercadería de local a local.

Absolutamente ningún tipo de mercadería saldrá de las bodegas de la empresa sin el respectivo documento, es decir, las personas encargadas del despacho de mercadería entregarán la mercadería con estos dos documentos , en caso de que no exista documento la mercadería no podrá salir de las bodegas de la compañía.

El responsable del traslado de mercadería será cada bodeguero de cada sucursal.

4. El acceso a las bodegas de la compañía únicamente será para las personas autorizadas y personas que laboran dentro de la compañía, los clientes y terceras personas al lugar no tienen acceso a las bodegas.

Con el fin de evitar la pérdida de mercadería únicamente se permitirá el paso a las bodegas de la compañía a personas que posean la respectiva autorización del jefe de bodega, y colaboradores que sean parte del departamento de compras y

de bodega. Esta política determina que ningún miembro ajeno a la compañía puede acceder a las bodegas, de esta manera se puede realizar un mejor control del inventario.

5. Realizar inventarios físicos permanentes de los principales productos de la compañía, estos productos serán determinados por el método ABC.

Los productos de mayor rotación de la compañía deberán ser chequeados mensualmente con el fin de tener un control periódico de los principales productos, si bien es cierto la empresa posee en la categoría “A” 915 productos acorde al análisis realizado en el capítulo 3, una persona encargada de cada sucursal tendrá la obligación de al menos chequear 10 de los principales productos cada semana.

Los encargados de evaluar este proceso serán los asistentes de compras que asisten a cada sucursal.

6. Ningún administrador está autorizado a realizar ajustes del inventario en el sistema de la compañía, el único autorizado para realizar ajustes en el inventario es el auditor de la compañía y el gerente de compras.

En caso de sobrantes o faltantes en los inventarios la única persona autorizada en realizar estos ajustes será el auditor, el mismo que determinara la causa del desfase del inventario, una vez determinada la causa realizará el ajuste respectivo. Estos ajustes deben ser solicitados por los administradores de las sucursales de la compañía.

7. El encargado de seguridad industrial realizará chequeos mensuales de la bodega principal y de todas las sucursales para determinar si existe algún tipo de riesgo que pueda afectar al inventario.

El chequeo de las instalaciones permitirá mitigar cualquier tipo de riesgo que podría perjudicar los inventarios de la compañía. Con el chequeo preventivo por parte del encargado de seguridad industrial se podrá detectar riesgos y corregirlos antes de tiempo.

8. Las recepciones de mercadería se realizará con la factura del proveedor y con la respectiva orden de compra de la empresa debidamente firmada por el representante del departamento de compras.

Para evitar excesos en los pedidos, los encargados de recibir la mercadería confirmarán que lo solicitado en la orden de compra sea lo que está facturado por el proveedor. De esta manera los proveedores no podrán facturar más del pedido realizado únicamente podrán facturar lo solicitado por Dilipa Cía. Ltda.

9. Contratar una póliza de seguros que cubran el riesgo de pérdida de inventario.

En caso de que exista una pérdida de inventario por cualquier causa externa, este inventario estará asegurado con el fin de proteger la inversión de la empresa.

10. El encargado de determinar si el inventario es obsoleto o tiene baja rotación es el jefe de compras, el mismo que colocará promociones a los distintos productos para deshacerse del inventario y poder recuperar la inversión.

El único autorizado en determinar el inventario que tiene baja rotación será el encargado de compras con el fin de evitar bajas de inventario innecesarias de productos que tienen una alta rotación dentro de la compañía. Estos productos serán ofertados por la compañía y serán comprados a contado.

11. Todos los productos de la compañía poseerán su código de barras respectivo.

Los inventarios deben poseer su respectivo código de barras con el fin de efficientizar la facturación de los productos. La codificación estará a cargo de los proveedores de la compañía los mismos que deberán entregar absolutamente

todos sus productos con su código de barras. El encargado de realizar este proceso será el departamento de compras.

12. Centralizar las compras.

El departamento de compras deberá recibir las órdenes de compra de cada sucursal, este departamento evaluará precios y cantidades del pedido, una vez aprobada la orden de compra se enviará directamente al proveedor para que realice el envío de la mercadería a la sucursal.

13. El método para analizar los inventarios de la compañía es el método de clasificación “ABC”

El método control de inventarios “ABC” es el “método que controla más de cerca los artículos costosos del inventario que los menos costosos” (HORNE, 2010, p. 264)

Este método consiste en clasificar los productos en tres grupos, y estos son:

Grupo A: Esta clasificación es la que menos números de artículos posee, estos genera un 80% del total de ventas de la empresa y únicamente representa el 20% del total de los artículos.

Grupo B: Este grupo está compuesto por aproximadamente el 30% del total de ítems que posee la compañía y solamente genera un 15% del total de ventas.

Grupo C: Estos artículos son los más numerosos en la compañía y son los que menos ventas generan, estos son aproximadamente el 50% de los artículos y únicamente generan el 5% del total de la venta.

En algunas compañías se considera una clasificación extra, la misma que se la llama clasificación “D”, dentro de esta categoría se encuentran artículos de muy poca rotación y genera un aporte muy pequeño a la compañía.

Para la empresa Dilipa Cía. Ltda. es de suma importancia aplicar el método “ABC” acorde al consumo y su valor, es decir, de acuerdo al nivel de ventas generadas en un período y al valor que cada artículo obtenga; a través de una multiplicación de estos dos factores se procederá a la clasificación de forma descendente.

Acorde al valor obtenido a través de la mencionada operación se ordena descendientemente y se podrá clasificar los productos con los porcentajes explicados anteriormente.

Se ha aplicado el respectivo análisis ABC correspondiente a las ventas del 2013, los resultados de la clasificación obtenida son los siguientes:

Cuadro No. 56

Clasificación "ABC" inventarios Dilipa Cía. Ltda.

Clasificación "ABC" inventarios Dilipa Cía. Ltda.				
Clasificación	# Productos	%	Valor consumo anual	%
A	915	6,51%	17.989.261,00	80,00%
B	2278	16,21%	3.371.620,17	14,99%
C	3531	25,12%	901.530,55	4,01%
D	7330	52,16%	225.304,54	1,00%
Total	14054	100,00%	22.487.716,26	100,00%

Fuente: Reporte Ventas por producto Dilipa Cía. Ltda. 2013

Elaborado por: Darío Segura

Como se puede apreciar en el cuadro No. 55 la compañía Dilipa Cía. Ltda. genera el 80% de sus ventas únicamente con el 6,51% del total de productos, es decir, en la compañía no se cumple la regla del 80/20 la misma que quiere decir que el 20% de productos genera el 80% de las ventas; en este caso una cantidad mínima de productos generan gran parte de la venta.

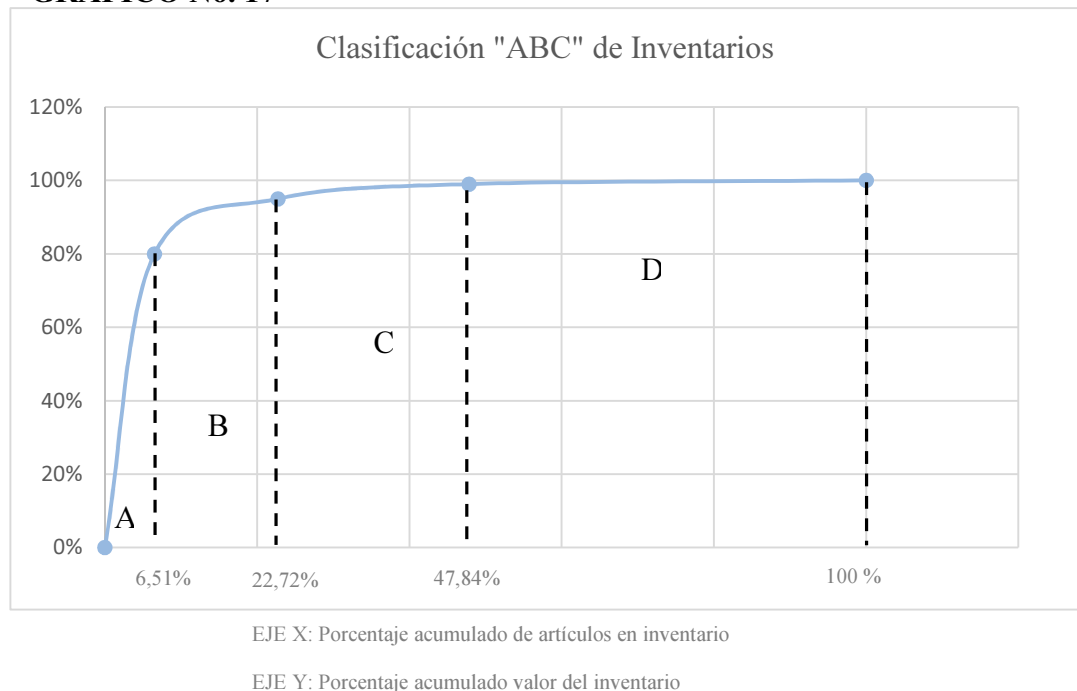
La clasificación B también es sumamente importante para la compañía ya que la misma genera el 14,99% del total de las ventas y posee un catálogo de 2278 productos. Es importante destacar que hasta esta categoría la compañía en su gran mayoría realiza la venta de artículos escolares, papelería y artículos de oficina, para las categorías siguientes sus productos se unen a productos correspondientes a categorías como bazar y juguetería.

Las clasificaciones “C” y “D” son clasificaciones que poseen una gran cantidad de productos pero únicamente aportan a un 5% del total de la venta.

Específicamente la clasificación “C” tiene 3531 productos y aporta solamente en 4% de la venta; mientras tanto que la clasificación “D” es la que más productos posee en su catálogo siendo estos 7330 productos y aporta a la venta en apenas 1%.

En el gráfico presentado a continuación se presenta de mejor manera los resultados obtenidos del análisis.

GRÁFICO No. 17



Fuente: Basado en Fundamentos de Administración Financiera. 13era Edición. Van Horne J. p. 264
Elaborado por: Darío Segura

14. Para realizar adquisiciones de la compañía. Aplicar el método “EOQ” o lote económico de compra.

El lote económico de compra es “la cantidad de unidades de un artículo del inventario que deben solicitarse de manera que los costos totales de inventario se minimicen en el período de planeación de la empresa” (HORNE, 2010, p. 265)

Este método permite establecer la cantidad de pedido con la cual la compañía ahorra sus recursos correspondientes al manejo de inventarios y permite que su inventario sea el óptimo.

Para determinar la cantidad óptima de pedido esta herramienta Van Horne en su libro “Fundamentos de Administración Financiera” establece la siguiente fórmula de cálculo:

$$Q = \sqrt{\frac{2(O)(D)}{C}}$$

Donde:

Q= Cantidad económica de pedido

O = Costo de ordenar el pedido

D = Cantidad demandada

C = Costo de mantenimiento inventario

Costos de mantenimiento: Son costos relacionados al almacenamiento de la mercadería, estos costos pueden ser: Impuestos del predio, primas de seguro del predio y pólizas de seguro del inventario, arriendo del local, servicios básicos utilizados en el predio, costo mano de obra por almacenamiento.

Costo de ordenar pedido: Son todos los costos que están implicados en el momento que se realiza el pedido al proveedor. Los principales costos que corresponden a este rubro son los costos del personal que se encarga de realizar el pedido.

Para una correcta aplicación de la herramienta “Lote económico de compra” en la empresa Dilipa Cía. Ltda. se ha procedido a seleccionar una sucursal de la compañía para un correcto entendimiento de la herramienta. Para este caso se ha escogido la sucursal “Carrión” la cual es una de las principales sucursales que posee la compañía, para la cual se va a desarrollar el mencionado método con un producto nacional y con un producto importado, para el cálculo se tomará como base de tiempo de doce meses.

Los costos de mantenimiento se han determinado a través de los respectivos documentos de contabilidad, los cuales presentan los costos mencionados a continuación:

Cuadro No. 57

Costos de mantenimiento inventario Dilipa Carrión 2013

Costos de mantenimiento	
Seguro edificio	250,00
Seguro Inventario	2.889,56
Arriendo	42.000,00
Impuestos	794,00
Servicios Básicos	8.400,00
Total	54.333,56
Rotación inventario anual	2.063.972,87
Tasa costo mantenimiento inventario	2,63%

Fuente: Departamento Contabilidad Dilipa. Cía. Ltda.

Elaborado por: Darío Segura

El costo de ordenar el pedido está basado en los costos de operación de las personas encargadas de realizar los pedidos a proveedores nacionales en la sucursal. **VER ANEXO No 18** Para esto se ha tomado el tiempo propuesto por el departamento de procesos con el cual se va a estimar el siguiente costo:

Cuadro No. 58

Costo de compra proveedor nacional Dilipa. Cía. Ltda.

Costo de realización pedido nacional	
Calculo de sueldos	
(+) Sueldo promedio mensual	420
(+) Aporte Patronal mensual	51,03
(+) Prov. Décimo Tercero mensual	35,00
(+) Prov. Décimo Cuarto mensual	28,33
(+) Fondos de reserva	35,00
Total	569,36
Minutos laborables mensuales	9600 minutos
Tiempo en realizar el pedido	196 minutos
Valor por realizar pedido	\$ 11,62

Fuente: Diss. Implemento y mejoramiento de procesos de la empresa Dilipa Cía. Ltda. Karla Segura, p. 129

Elaborado por: Darío Segura

El costo por realizar el pedido es de 11,62\$ este es el valor de mano de obra que la compañía utiliza para realizar el pedido, según la propuesta analizada en el Anexo No 10, se puede identificar que el tiempo que una persona se demora en realizar un pedido es de 196 minutos y su sueldo mensual es de 569,36\$.

Aplicación EOQ del producto “Cuaderno Andaluz Universitario 100 hojas cuadros” en la sucursal Carrión

Una vez establecido los costos de compras nacionales y de mantenimiento de inventarios, se ha seleccionado el producto nacional que más ventas genera dentro de la compañía.

La demanda el año anterior del producto mencionado en la sucursal Carrión fue de: 108 272 unidades que tienen un valor total de 89 263,79 \$.

Con los siguientes datos se procede a calcular la cantidad económica de pedido.

Datos:

$$O = 11,62\$$$

$$D = 108\,272$$

$$C = (89\,263,79 \$ * 2,63\%) / 108\,272 = 0,0217 \$$$

$$Q = \sqrt{\frac{2(O)(D)}{C}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2(11.60\$)(108\,272)}{0,0217}}$$

$$Q = 10\,758$$

Una vez determinada la cantidad económica de pedido, es importante determinar el número de pedidos que la empresa debe realizar en un período establecido, así también otros indicadores que permitan una mejor lectura de cada proceso.

- **Número de pedidos**

$$N = \frac{D}{Q}$$

$$N = \frac{108\,272}{10\,758}$$

$$N = 10$$

- **Tiempo de pedido entre años**

$$T_c = \frac{1}{N} \times \text{días de período}$$

$$T_c = \frac{1}{10} \times 360$$

$$T_c = 36 \text{ días}$$

- **Costo Total**

$$T = (S \times C_u) + \left(\frac{D}{Q} \times O\right) + \left(\frac{Q}{2} \times C\right)$$

$$CT = (108\,272 \times 0,8244) + \left(\frac{108\,272}{10\,758} \times 11,62\right) + \left(\frac{10\,758}{2} \times 0,0217\right)$$

$$CT = 89\,263,79 + 116,94 + 116,72$$

$$CT = 89\,497,45$$

La cantidad económica de pedido para la sucursal Carrión es de 10 758 unidades de cuadernos, realizar un pedido y almacenar esta cantidad tiene un costo 23,37\$, este es el costo más económico que la compañía puede obtener en caso de que únicamente se realicen pedidos en la cantidad mencionada.

Aplicación EOQ del producto importado “Papel I Copy 75 gramos A4” en la sucursal Carrión

La única diferencia para el tratamiento de los productos importados y los productos nacionales es el costo de pedido ya las importaciones tienen un procesamiento muy diferente a las compras de proveedores nacionales.

El costo de pedido para compras internacionales se lo resume en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 59

Costo de realización pedido importación Dilipa. Cía. Ltda.

Costo de realización importación	
Calculo de sueldos	
(+) Sueldo promedio mensual	420
(+) Aporte Patronal mensual	51,03
(+) Prov. Décimo Tercero mensual	35,00
(+) Prov. Décimo Cuarto mensual	28,33
(+) Fondos de reserva	35,00
Total	569,36
Minutos laborables mensuales	9600 minutos
Tiempo en realizar el pedido	292 minutos
Valor por realizar pedido	\$ 17,31

Fuente: Diss. Implemento y mejoramiento de procesos de la empresa Dilipa Cía. Ltda. Karla Segura, p. 132

Elaborado por: Darío Segura

En el cuadro No. 59 se puede apreciar que la diferencia entre realizar el pedido a un proveedor nacional y realizar una importación es el tiempo que el operador toma para efectuar el pedido, en este caso el proceso indica que el pedido se lo realiza en 1945 minutos, sin embargo el tiempo mencionado es el total para toda la compañía por ese motivo se ha obtenido únicamente el 15% que representa el aporte de las ventas de la sucursal a la compañía. El tiempo establecido para realizar una importación de la sucursal implica un tiempo de 292 minutos lo que representa un costo de 17,31 \$.

La demanda el año anterior del producto mencionado en la sucursal Carrión fue de: 27 436 resmas de papel

Con los siguientes datos se procede a calcular la cantidad económica de pedido.

Datos:

$$O = 17,31 \$$$

$$D = 27\,436 \text{ resmas de papel}$$

$$C = ((76\,700,83 \$ \times 2,63\%) / 27436) = 0,07$$

$$Q = \sqrt{\frac{2(O)(D)}{C}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 (17,31 \$)(27436)}{0,07}}$$

$$Q = 3684 \text{ resmas de papel}$$

Una vez determinada la cantidad económica de pedido, es importante determinar el número de pedidos que la empresa debe realizar en un período establecido, así también otros indicadores que permitan una mejor lectura de cada proceso.

- **Número de pedidos**

$$N = \frac{D}{Q}$$

$$N = \frac{27\,436}{3684}$$

$$N = 7,45 \text{ pedidos}$$

- **Tiempo de pedido entre años**

$$T_c = \frac{1}{N} \times \text{días de período}$$

$$Tc = \frac{1}{7,45} \times 360$$

$$Tc = 48,32 \text{ días}$$

- **Costo Total**

$$T = (D \times Cu) + \left(\frac{D}{Q} \times O \right) + \left(\frac{Q}{2} \times C \right)$$

$$CT = (27\,436 \times 2,79) + \left(\frac{27\,436}{3\,684} \times 17,31 \right) + \left(\frac{3\,684}{2} \times 0,07 \right)$$

$$CT = 76\,700,83 + 128,91 + 128,94$$

$$CT = 76\,958,68 \$$$

Para realizar los 7,49 pedidos la compañía debe realizar un desembolso total de 76 958,68\$ de los cuales 257,85 \$ corresponden a costos de orden y de mantenimiento y 76 700,83 \$ la inversión para la adquisición de inventarios.

Para minimizar los costos de pedido para este producto la empresa debe realizar aproximadamente 8 pedido en el año, de 3684 resmas de papel cada uno.

4.4 Políticas financieras para cuentas por pagar a proveedores.

Uno de los principales financiamientos de una compañía comercial es el obtenido a través del crédito que conceden los proveedores, este crédito permite a la compañía es de suma importancia para financiar sus operaciones corrientes. La implementación de políticas financieras para proveedores permite obtener beneficios económicos para la compañía.

4.4.1 Políticas generales

Propósito: Obtener un mayor financiamiento por parte de los proveedores con condiciones de crédito favorables para la compañía y el mejoramiento de las relaciones comerciales.

1. Cada año el departamento de compras realizará tres negociaciones con todos los proveedores nacionales, una negociación al inicio de año, otra negociación antes del período de temporada de costa y una última negociación antes del período de temporada de Sierra.

Al realizar negociaciones contantes se puede determinar los lineamientos con los cuales la empresa va a trabajar conjuntamente con el proveedor, de esta manera se realizará un proceso eficaz en la compra de artículos y en el pago de los mismos, además que se podrá establecer una mejor relación comercial.

2. Mensualmente un miembro del departamento de contabilidad realizará cruce de cuentas con los proveedores con el fin de tener en las dos compañías el mismo saldo.

El control de saldos frecuente por parte del departamento de contabilidad posibilita que la compañía tenga los mismos saldos que poseen sus empresas proveedoras. En caso de que exista alguna diferencia el departamento de contabilidad notificará al departamento de compras para que el mismo solucione el inconveniente.

3. En caso de devolución de mercadería por parte de Dilipa Cía. Ltda. el proveedor tendrá la obligación de emitir la respectiva nota de crédito en un plazo máximo de ocho días, en caso de que no se emita la nota de crédito respectiva se procederá a suspender los pagos.

El fin de esta política es realizar un mejor control sobre las notas de crédito que posee la compañía, de esta manera se obtendrá en un período corto de tiempo la nota de crédito y se la verificará oportunamente; de esta manera no pasarán largos períodos de tiempo.

4. Todo proveedor nacional deberá ser calificado para poder realizar negociaciones con la compañía.

Es importante que se exija a los proveedores que tengan un mejoramiento continuo para que la empresa sea beneficiada con mejores productos y un mejor servicio, esto se logrará a través de una calificación estricta a los proveedores con el fin de seleccionar proveedores garantizados.

La calificación se la realizará a través de un score el mismo que permitirá establecer la calificación de cada proveedor.

Esta calificación contará con los siguientes aspectos:

- **Precio:** La compañía evaluará el nivel de precios de los productos del proveedor basado en la calidad de los mismos y en comparación con productos similares que se encuentren en el mercado.
- **Clase de empresa:** Establece el tipo de empresa que es el proveedor, permitirá determinar el tamaño de la empresa.
- **Plazo de entrega:** Es un factor importante el mismo que establece el tiempo que el proveedor toma para entregar el pedido desde el momento que este recibe la orden de compra.
- **Crédito:** Determina el tiempo de crédito que brinda a la compañía en la compra de sus productos.

- **Calidad de sus productos:** Establecer la calidad de los productos es un factor determinante que permitirán conocer la clase de productos con la cual se está trabajando.
- **Experiencia en el mercado:** Determina la confiabilidad del proveedor y su desarrollo a través de los años.

Cada clasificación tiene su ponderación respectiva ya que algunos factores tienen mayor importancia para la compañía que otros, la persona encargada de compras de realizar la calificación de los proveedores será el encargado de determinar cada una de las calificaciones para cada proveedor.

El proveedor será aprobado siempre y cuando cumpla la siguiente calificación:

Aceptable: Más de 60%

Marginal: Entre 45% y 60%

No Aceptable: Menor a 45%

Si la calificación se encuentra en un rango “Aceptable” el proveedor podrá negociar con la compañía directamente, un rango “Marginal” determina que

Dilipa Cía. Ltda. impondrá ciertas exigencias al proveedor para realizar la compra de sus productos, además que será evaluado constantemente y un rango “No Aceptable” el proveedor no calificará para realizar negociaciones.

Cuadro No. 57

CALIFICACIÓN PROVEEDORES NACIONALES DILIPA CÍA. LTDA.

Tabla de score para proveedores Dilipa Cía. Ltda.					
No	Parámetros de calificación	Puntaje (A) Máximo = 10 Mínimo = 0	Ponderación (B)	Calificación (A* B/10)	Resultado
1. Clase de compañía	Anónima	10	5%	5,00%	0,00%
	Compañía Ltda.	10		5,00%	
	Persona Natural obligada a llevar contabilidad	7		3,50%	
	Persona Natural no obligada a llevar contabilidad	4		2,00%	
	Sin fines de lucro	3		1,50%	
2. Precios	Excelente	10	25%	25,00%	0,00%
	Bueno	8		20,00%	
	Regular	5		12,50%	
	Mala	0		0,00%	
3. Plazo de entrega	De 1 a 2 días	10	20%	20,00%	0,00%
	De 2 a 4 días	8		16,00%	
	De 5 a 7 días	6		12,00%	
	Más de 7 días	4		8,00%	
4. Crédito	Más de 90 días	10	20%	20,00%	0,00%
	De 60 a 90 días	8		16,00%	
	De 30 a 60 días	6		12,00%	
	De 1 a 30 días	4		8,00%	
5. Calidad de productos	Excelente	10	20%	20,00%	0,00%
	Buena	8		16,00%	
	Malo	6		12,00%	
	Regular	4		8,00%	
6. Experiencia en el mercado nacional	Más de 5 años	10	10%	10,00%	0,00%
	Entre 3 y 5 años	8		8,00%	
	Entre 1 y 3 años	6		6,00%	
	Menor a 1 año	4		4,00%	
Calificación Obtenida			100%		0%

Elaborador por: Darío Segura

5. Realizar chequeos sorpresivos de la mercadería que llega a la compañía, para controlar la calidad de los productos que son enviados por parte de los proveedores.

Se realizará controles sorpresivos por una persona designada del departamento de compras con el fin de comparar la calidad ofrecida por el proveedor con la calidad real del producto enviado.

6. Realizar un archivo por proveedor con el fin de documentar las negociaciones realizadas, informes sobre calidad de productos, calificación proveedor y otros documentos relacionados.

Poseer un archivo permitirá al departamento de compras estar capacitado constantemente con la información detallada en cada carpeta del proveedor.

7. El proveedor está obligado a realizar una actualización de su carpeta anualmente.

Una actualización anual permite a la compañía tener datos actualizados de cada proveedor, así también de la calificación de este.

8. Elaborar el presupuesto anual de compras

Este presupuesto establece el monto de compras que se realizarán en un determinado periodo para la compañía, de esta manera el departamento de compras permitirá realizar una adecuada planificación financiera.

Los encargados de realizar este presupuesto anual serán los encargados del departamento de compras conjuntamente con los administradores de las sucursales.

9. Una copia de todas las órdenes de compra realizadas serán entregadas al bodeguero de cada sucursal.

El bodeguero principal de cada sucursal tendrá un archivo de todas las órdenes de compra realizadas, con el objetivo de sacar la orden de compra en el momento que recibe la mercadería y verificar que la mercadería recibida sea la correcta.

10. Todos los convenios realizados con los proveedores deben estar firmados por el gerente de compras y por gerente general.

Los convenios estarán debidamente firmados por el gerente de compras y el gerente general con el fin de certificar que el convenio es verídico y haya sido revisado por los directivos de la compañía.

11. Para cancelar facturas a proveedores estas deberán tener adjunto los ingresos de compra y también la orden de compra respectiva.

Los pagos a proveedores se realizarán únicamente en el momento que se encuentre el ingreso y la orden de compra adjuntas, así también se revisará la respectiva firma del bodeguero.

12. Para realizar compras de los ítems más recurrentes el departamento de compras deberá disponer de tres proveedores calificados para realizar la respectiva compra.

El departamento de compras deberá poseer tres proveedores calificados para que la compañía realice la compra de sus principales ítems del inventario, de esta manera la empresa podrá mitigar su riesgo de desabastecimiento y también tener una mejor opción en precio.

Para un mejor entendimiento de todas las políticas mencionadas en el presente capítulo, existe un resumen adjunto en el **ANEXO NO. 20** , con el cual la compañía podrá contar para distribuir entre los colaboradores y de esta manera empezar a aplicar las políticas financieras.

5. CONCLUSIONES

- La compañía ha incurrido en problemas de liquidez y siempre cumple sus obligaciones a tiempo, gran parte de esta liquidez proviene de recursos de los socios los mismos que han preferido dejar sus fondos dentro de la compañía.
- Las cuentas por pagar a proveedores es un gran financiamiento que la empresa obtiene ya que la mayoría de proveedores brindan plazos extensos de crédito, es decir, la empresa al tener una imagen nacional e internacional bien establecida tiene acceso a mejores condiciones de crédito con todos sus proveedores.
- Las cuentas por cobrar de la compañía tienen falencias en sus cobros por el hecho de otorgar créditos sin garantías y sin un previo análisis. Esto ha dado paso a una alta cartera no recuperada.
- Los inventarios de la compañía es la principal cuenta de afectación a la liquidez por el excesivo inventario que existe, el mismo que tiene productos de muy baja rotación.
- Los índices de liquidez aumentan en la compañía debido a la inyección de recursos provenientes del patrimonio de la compañía, y también a la menor inversión que ha existido en activos corrientes.

- Los índices de endeudamiento se reducen considerablemente debido a la decisión de sus directivos de financiar su inversión con el incremento del patrimonio, de esta manera disminuyen su apalancamiento y tienen un riesgo menor.
- El índice de rotación de inventarios son demasiado bajos para la compañía, por la compra excesiva de materiales y la posesión de inventario que no genera ventas a la compañía.
- Los índices de rotación de cuentas por cobrar son razonables a pesar de la alta cartera vencida de la empresa, este índice se reduce principalmente por las ventas realizadas al por menor.
- La compañía ha sufrido una disminución en su rotación de activos por la revalorización de activos realizada en el período 2010 y la compra de nuevos activos fijos para el funcionamiento de la compañía.
- Los índices de rentabilidad han sufrido disminuciones debido a la reducción de la utilidad neta de la compañía, esta utilidad se ha visto afectada principalmente por el incremento de gastos por depreciación debido a la revalorización de activos y también el índice reduce por el aumento del patrimonio de la compañía.
- El EVA de la compañía ha creado valor en los periodos 2010 y 2011 a pesar de que ha creado valor, este ha disminuido hasta llegar al 2012 con un valor negativo. Este decremento del EVA está dado principalmente por el incremento de capital de la

compañía el mismo que implica costos, y también la reducción de la utilidad que ha existido a partir del periodo 2010.

- La escasez de políticas en la compañía ha desarrollado un sistema completamente empírico en lo que respecta a la administración de la empresa, de esta manera las finanzas de la compañía han sido manejadas a lo largo mucho tiempo con lo cual ha logrado resultados positivos, sin embargo, con la implementación de políticas claras se podría llegar a obtener una eficiencia financiera.

6. RECOMENDACIONES

- Reestructurar el plan estratégico de la compañía, y determinar un método de control para el mismo. Reformar el plan estratégico de la empresa permitirá establecer objetivos claros con los cuales los miembros de la empresa laboren en la consecución de los mismos.
- Realizar un control de gastos de la compañía y centralizar los gastos. Un control de gastos eliminará gastos innecesarios y que no tienen ningún aporte a la compañía, además que una centralización permitirá poseer pocos proveedores con los que se puede llegar a tener mejores condiciones de crédito.
- Centralizar la distribución de los productos a clientes. Una logística centralizada permite brindar un mejor servicio y disminuir los costos de venta.
- Controlar periódicamente el inventario para que no existan diferencias entre el detalle del sistema y el inventario físico de bodega. La compañía debe manejar datos estadísticos con los cuales pueda trabajar en un futuro pero estos datos deben ser reales mas no ficticios.
- Desarrollar una estrategia de Outlet Store para deshacerse de productos obsoletos y que no tienen ninguna rotación en la compañía.

- Determinar inventarios mínimos y máximos para cada sucursal de la compañía. De esta manera cada administrador sabrá a ciencia cierta cuál es el monto a pedir a cada proveedor.
- Clasificar los productos en líneas específicas para establecer un mejor control. Una correcta clasificación permitirá a la empresa establecer estrategias específicas para cada línea de producto y lograr mejores rendimientos.
- Todo tipo de financiamiento externo debe tener un costo de financiamiento, la empresa pagará interés por cualquier préstamo recibido por parte de terceros.
- Eliminar las líneas complementarias como bazar y juguetería de la compañía, para enfocarse en las principales líneas de ventas y potenciar la línea de tecnología en la compañía.
- Realizar seguimientos post-venta para evaluar constantemente la satisfacción del cliente con el servicio recibido por parte de los miembros de la compañía.
- Elaborar el presupuesto general de la compañía con el fin de determinar panoramas futuros económicos de la compañía que permitan tomar decisiones fundamentales.
- Adoptar e implementar las políticas financieras detalladas en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. APAZA, M. (2013). *Guía Práctica de Finanzas Corporativas* . Breña: Instituto Pacífico .A.C .
2. BAILY, P. (1979). *Aprovisionamiento, almacenaje y gestión de stocks*. España: Ediciones Deusto.
3. BONED, J. (2005). *Confección de Análisis de Balances*. Barcelona: Liberdúplex.
4. CÓRDOBA, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
5. DESS, G. (2011). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-HILL Interamericana.
6. DILIPA CÍA. LTDA. . (2009). Plan estratégico Dilipa Cía. Ltda. *Planificacion Estratégica* (pág. 60). Quito: Corporación Líderes.
7. FLEITMAN, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
8. GITMAN, L. (2010). *Administración Financiera*. México D. F.: Pearson .
9. HORNE, J. C. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON.
10. KAPLAN, R. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
11. MEJÍA, L. G. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

12. MORENO, J. (2002). *La Administración Financiera del Capital de trabajo*. México D.F.: Compañía Editorial Continental .
13. PADILLA, M. C. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá : ECOE EDICIONES .
14. RODRÍGUEZ, L. (2012). *Análisis de estados financieros*. México, D.F.: McGraw Hill.
15. SCHERMERHORN, J. (2010). *Administración*. México: Limusa Wiley.

Internet

1. GÓMEZ, G. (Febrero de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/flujoefectivo.htm>
2. GÓMEZ, G. E. (Agosto de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>
3. LOPEZ, I. (2012). *Expansión* . Obtenido de Expansión : <http://www.expansion.com/diccionario-economico/credit-scoring.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1

Balances Generales conjuntos Dilipa Cía. Ltda desde el año 2010 hasta el año 2013.

BALANCE GENERAL				
DILIPA CÍA. LTDA.				
	2010	2011	2012	2013
A C T I V O S				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	315.286,85	429.116,88	557.037,17	422.706,12
Inversiones	-	-	355.938,28	455.161,20
Cuentas por cobrar	1.923.428,27	1.863.439,01	1.826.961,86	1.822.141,07
Otras cuentas por cobrar				72.982,27
Inventarios	6.112.626,09	6.845.783,11	6.941.765,83	6.436.479,73
Importaciones en tránsito	8.185,73			190.803,42
Impuestos anticipados	197.823,93	229.636,35	219.258,25	236.962,06
Pagos Anticipados	101.485,82	188.257,37	162.202,83	241.685,84
Otros Activos Corrientes	38.906,89	30.539,05	43.404,66	47.738,82
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.697.743,58	9.586.771,77	10.106.568,88	9.926.660,53
ACTIVO FIJO				
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE				
Terrenos	506.266,00	906.266,00	906.266,00	906.266,00
Construcciones en proceso		4.011,00	148.984,46	664.206,14
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE				
Edificios	1.537.712,36	1.474.601,17	1.365.790,13	1.258.793,27
Maquinaria	51.461,13	56.128,44	70.234,03	195.305,24
Equipo de Oficina.	48.720,23	79.702,82	162.648,08	219.086,37
Muebles y enseres	438.454,23	477.566,67	531.140,27	508.180,00
Equipo de computación	45.926,55	94.213,26	94.307,56	60.570,20
Vehículos	330.171,31	470.937,77	547.088,42	489.763,51
Instalaciones	21.743,13	13.981,77	52.004,69	104.689,13
Adecuaciones	-	-	111.470,59	33.039,09
TOTAL ACTIVO FIJO	2.980.454,94	3.577.408,90	3.989.934,23	4.439.898,95
OTROS ACTIVOS				

Seguros Anticipados	32.161,19	34.093,72	27.143,13	28.398,57
Mantenimiento de locales arrendados				128.204,34
(-) Amortizacion Mant. Locales arrendados				-
TOTAL ACTIVOS	11.710.359,71	13.198.274,39	14.123.646,24	14.496.876,49
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores	2.575.028,70	3.169.021,34	3.697.155,11	3.255.878,34
Préstamos de terceras personas (Socios y terceros)	1.517.143,92	882.492,84	364.643,60	525.796,53
Obligaciones bancarias c/p	950.000,00	1.250.000,00	1.106.229,41	901.336,71
Documentos por Pagar	2.000.000,00	2.000.000,00	2.360.000,00	2.340.000,00
Sueldos por Pagar				109.189,78
Provisiones sociales personal	69.387,69	82.027,88	95.719,52	210.016,62
Impuestos por Pagar	360.794,96	269.086,01	240.144,03	197.760,68
Otros pasivos corrientes	522.682,94	568.851,82	749.051,07	636.679,25
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.995.038,21	8.221.479,89	8.612.942,74	8.341.203,06
PASIVO LARGO PLAZO				
Prestamos de Socios		317.675,23	317.675,23	317.675,23
Reservas Jubilación Patronal	183.458,62	232.388,31	242.325,15	300.958,10
Reservas Desahucio	108.497,29	136.622,00	136.689,52	159.384,04
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	291.955,91	686.685,54	696.689,90	778.017,37
TOTAL PASIVOS	8.286.994,12	8.908.165,43	9.309.632,64	9.119.220,43
PATRIMONIO				
Capital	1.020.400,00	1.020.400,00	1.020.400,00	1.020.400,00
Reservas	191.979,92	204.232,02	204.232,02	204.232,02
Aportes futura Capitalización	-	286.627,97	286.627,97	286.627,97
Resultados ejercicios anteriores	1.444.314,09	2.202.799,94	2.764.866,34	2.834.974,00
Adopción por primera vez NIIFS				448.034,74
Resultados	758.485,85	576.049,03	537.887,27	583.387,33
TOTAL PATRIMONIO	3.415.179,86	4.290.108,96	4.814.013,60	5.377.656,06
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	11.702.173,98	13.198.274,39	14.123.646,24	14.496.876,49

ANEXO No. 2

Estado de resultados conjuntos Dilipa Cía. Ltda. desde el año 2010 hasta el año 2013.

ESTADO DE RESULTADOS				
DILIPA CÍA. LTDA				
	2010	2011	2012	2013
INGRESOS				
Ventas netas	26.605.198,31	29.039.616,04	28.896.040,90	29.707.563,11
COSTO DE VENTAS				
Total costo de ventas	20.287.104,22	22.310.403,09	22.045.696,17	22.281.427,86
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	6.318.769,09	6.729.212,95	6.850.344,73	7.437.295,96
GASTOS				
Gastos de venta	2.507.051,93	2.894.495,61	2.776.114,17	3.232.162,73
Gastos de promoción	-	-	390.968,23	259.217,83
Gastos de administración	494.081,37	474.770,97	385.748,03	497.397,09
Gastos generales	1.608.811,99	1.953.095,41	2.023.904,49	2.228.559,03
Total gastos operacionales	4.609.945,29	5.322.361,99	5.576.734,92	6.217.336,68
	1.708.823,80	1.406.850,96	1.273.609,81	1.219.959,28
OTROS ING. / GTOS.				
Otros Ingresos	29.386,94	35.177,14	57.481,37	45.237,99
Costos financieros	256.211,71	258.192,80	154.959,78	148.362,31
Intereses otros pasivos no financieros			129.601,74	105.615,70
Comisiones Pagadas	13.535,16	22.368,46	28.743,33	20.343,67
Baja Provisiones	40.642,71	51.419,81	58.024,37	43.903,68
Perdidas	3.091,67	5.392,22	14.710,04	15.247,90
Otros Gastos	47.164,44	18.772,61	26.451,13	10.338,73
Gasto Impuesto de la empresa	126.510,27	144.175,91	41.540,09	41.464,72
Gasto por impuesto a las ganancias	453.141,40	353.405,16	339.173,43	296.533,23
Total otros ing. / gtos.	910.910,42	818.549,83	735.722,54	636.571,95
UTILIDAD DEL PERIODO	797.913,38	588.301,13	537.887,27	583.387,33
(-) 5% RESERVA LEGAL	39.427,53	12.252,10		
UTILIDAD A DISPOSICION	758.485,85	576.049,03	537.887,27	583.387,33

ANEXO No. 3

Análisis Vertical del Balance General aplicado a la empresa Dilipa Cía. Ltda. desde el año 2009 hasta el año 2013.

ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL DILIPA CÍA. LTDA.				
A C T I V O S				
ACTIVO CORRIENTE				
	2010	2011	2012	2013
Caja y Bancos	2,69%	3,25%	3,94%	2,92%
Inversiones	0,00%	0,00%	2,52%	3,14%
Cuentas por cobrar	16,43%	14,12%	12,94%	12,57%
Otras cuentas por cobrar				0,50%
Inventarios	52,20%	51,87%	49,15%	44,40%
Importaciones en tránsito	0,07%	0,00%	0,00%	1,63%
Impuestos anticipados	1,69%	1,74%	1,55%	1,63%
Pagos Anticipados	0,87%	1,43%	1,15%	1,67%
Otros Activos Corrientes	0,33%	0,23%	0,31%	0,33%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	74,27%	72,64%	71,56%	68,79%
ACTIVO FIJO				
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE				
Terrenos	4,32%	6,87%	6,42%	6,25%
Construcciones en proceso	0,00%	0,03%	1,05%	4,58%
ACTIVO FIJO				
Edificios	13,13%	11,17%	9,67%	8,68%
Maquinaria	0,44%	0,43%	0,50%	1,35%
Equipo de Oficina.	0,42%	0,60%	1,15%	1,51%
Muebles y enseres	3,74%	3,62%	3,76%	3,51%
Equipo de computación	0,39%	0,71%	0,67%	0,42%
Vehículos	2,82%	3,57%	3,87%	3,38%
Instalaciones	0,19%	0,11%	0,37%	0,72%
Adecuaciones	0,00%	0,00%	0,79%	0,23%
TOTAL ACTIVO FIJO	25,45%	27,11%	28,25%	30,63%
OTROS ACTIVOS				
Seguros Anticipados	0,27%	0,26%	0,19%	0,20%
Mantenimiento de locales arrendados				0,88%
(-) Amortización Mantenimiento Locales arrendados				-0,18%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores	22,00%	24,01%	26,18%	22,46%
Préstamos de terceras personas (Socios y terceros)	12,96%	6,69%	2,58%	3,63%
Obligaciones bancarias c/p	8,12%	9,47%	7,83%	6,22%
Documentos por Pagar	17,09%	15,15%	16,71%	16,14%
Sueldos por Pagar	0,00%	0,00%	0,00%	0,75%
Provisiones sociales personal	0,59%	0,62%	0,68%	1,45%

Impuestos por Pagar	3,08%	2,04%	1,70%	1,36%
Impuesto a la Renta	0,00%	0,00%	0,00%	1,14%
Otros pasivos corrientes	4,47%	4,31%	5,30%	4,39%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	68,32%	62,29%	60,98%	57,54%
PASIVO LARGO PLAZO				
Prestamos de Socios	0,00%	2,41%	2,25%	2,19%
Reservas Jubilación Patronal	1,57%	1,76%	1,72%	2,08%
Reservas Desahucio	0,93%	1,04%	0,97%	1,10%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	2,49%	5,20%	4,93%	5,37%
TOTAL PASIVOS	70,82%	67,49%	65,92%	62,90%
PATRIMONIO				
Capital	8,72%	7,73%	7,22%	7,04%
Reservas	1,64%	1,55%	1,45%	1,41%
Aportes futura Capitalización	0,00%	2,17%	2,03%	1,98%
Resultados ejercicios anteriores	12,34%	16,69%	19,58%	19,56%
Adopción por primera vez NIIFs	0,00%	0,00%	0,00%	3,09%
Resultados	6,48%	4,36%	3,81%	4,02%
TOTAL PATRIMONIO	29,18%	32,51%	34,08%	37,10%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100%	100%	100%	100,00%

ANEXO No. 4

Análisis Vertical del Estado de Resultados aplicado a la empresa Dilipa Cía. Ltda. desde el año 2009 hasta el año 2013.

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS DILIPA CÍA. LTDA.				
	2010	2011	2012	2013
INGRESOS				
Ventas netas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total costo de ventas	76,25%	76,83%	76,29%	75,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	23,75%	23,17%	23,71%	25,04%
GASTOS				
Gastos de venta	9,42%	9,97%	9,61%	10,88%
Gastos de promoción	0,00%	0,00%	1,35%	0,87%
Gastos de administración	1,86%	1,63%	1,33%	1,67%
Gastos generales	6,05%	6,73%	7,00%	7,50%
Total gastos operacionales	17,33%	18,33%	19,30%	20,93%
OTROS ING. / GTOS.				
Otros Ingresos	0,11%	0,12%	0,20%	0,15%
Costos financieros	0,96%	0,89%	0,54%	0,50%
Intereses otros pasivos no financieros	0,00%	0,00%	0,45%	0,36%
Comisiones Pagadas	0,05%	0,08%	0,10%	0,07%
Baja Provisiones	0,15%	0,18%	0,20%	0,15%
Perdidas	0,01%	0,02%	0,05%	0,05%
Otros Gastos	0,18%	0,06%	0,09%	0,03%
Gasto Impuesto de la empresa	0,48%	0,50%	0,14%	0,14%
Gasto por impuesto a las ganancias	1,70%	1,22%	1,17%	1,00%
Total otros ing. / gastos.	3,42%	2,82%	2,10%	1,79%
UTILIDAD DEL PERIODO	3,00%	2,03%	1,86%	1,96%
(-) 5% RESERVA LEGAL	0,15%	0,04%	0,00%	0,00%
UTILIDAD A DISPOSICION	2,85%	1,98%	1,86%	1,96%

ANEXO No. 5

Análisis Horizontal del Balance General aplicado a la empresa Dilipa Cía. Ltda. desde el año 2009 hasta el año 2013.

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL DILIPA CÍA. LTDA.				
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
	2010	2011	2012	2013
Caja y Bancos	60,04%	36,10%	29,81%	-24,12%
Inversiones	-100,00%			27,88%
Cuentas por cobrar	26,46%	-3,12%	-1,96%	-0,26%
Inventarios	10,70%	11,99%	1,40%	-7,28%
Impuestos anticipados	16,25%	16,08%	-4,52%	8,07%
Pagos Anticipados	-74,93%	85,50%	-13,84%	49,00%
Otros Activos Corrientes	93,78%	-21,51%	42,13%	9,99%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8,72%	10,22%	5,42%	-1,78%
ACTIVO FIJO				
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE				
Terrenos	114,96%	79,01%	0,00%	0,00%
Construcciones en proceso			3614,40%	345,82%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE				
Edificios	133,43%	-4,10%	-7,38%	-7,83%
Maquinaria	26,67%	9,07%	25,13%	178,08%
Equipo de Ofc.	-7,17%	63,59%	104,07%	34,70%
Muebles y enseres	10,31%	8,92%	11,22%	-4,32%
Equipo de computación	71,72%	105,14%	0,10%	-35,77%
Vehículos	100,69%	42,63%	16,17%	-10,48%
Instalaciones	-26,53%	-35,70%	271,95%	101,31%
Adecuaciones				-70,36%
TOTAL ACTIVO FIJO	85,62%	20,03%	11,53%	11,28%
OTROS ACTIVOS				
Seguros Anticipados	15,18%	6,01%	-20,39%	4,63%
TOTAL ACTIVOS	21,56%	12,71%	7,01%	2,64%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores	0,36%	23,07%	16,67%	-11,94%
Préstamos de terceras personas (Socios y terceros)	-27,62%	-41,83%	-58,68%	44,19%
Obligaciones bancarias c/p	-23,46%	31,58%	-11,50%	-18,52%
Documentos por Pagar		0,00%	18,00%	-0,85%
Provisiones sociales personal	22,05%	18,22%	16,69%	119,41%
Impuestos por Pagar	405,70%	-25,42%	-10,76%	-17,65%
Otros pasivos corrientes	18,66%	8,83%	31,68%	-15,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	23,54%	2,83%	4,76%	-3,16%
PASIVO LARGO PLAZO				

Reservas Jubilación Patronal	74,92%	26,67%	4,28%	24,20%
Reservas Desahucio	54,76%	25,92%	0,05%	16,60%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	66,84%	135,20%	1,46%	11,67%
TOTAL PASIVOS	24,68%	7,50%	4,51%	-2,05%
PATRIMONIO				
Capital	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	35,15%	6,38%	0,00%	0,00%
Aportes futura Capitalización		0,00%	0,00%	0,00%
Resultados ejercicios anteriores		52,52%	25,52%	2,54%
Adopcion por primera vez NIIFS				0,00%
Resultados	-54,29%	-24,05%	-6,62%	8,46%
TOTAL PATRIMONIO	21,03%	25,62%	12,21%	11,71%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	23,59%	12,78%	7,01%	2,64%

ANEXO No. 6

Análisis Horizontal del Estado de Resultados aplicado a la empresa Dilipa Cía. Ltda. desde el año 2009 hasta el año 2013.

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DILIPA CÍA. LTDA.				
	2010	2011	2012	2013
INGRESOS				
Ventas netas	5,45%	9,15%	-0,49%	2,81%
Venta de Servicios	-59,09%	-100,00%		
Total costo de ventas	5,15%	9,97%	-1,19%	1,07%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	6,41%	6,50%	1,80%	8,57%
GASTOS				
Gastos de venta	32,25%	15,45%	-4,09%	16,43%
Gastos de promoción				-33,70%
Gastos de administración	15,90%	-3,91%	-18,75%	28,94%
Gastos generales	3,33%	21,40%	3,63%	10,11%
Total gastos operacionales	18,85%	15,45%	4,78%	11,49%
OTROS INGRESOS Y GASTOS				
Otros Ingresos	170,25%	19,70%	63,41%	-21,30%
Costos financieros	-7,03%	0,77%	-39,98%	-4,26%
Intereses otros pasivos no financieros				-18,51%
Comisiones Pagadas	-68,74%	65,26%	28,50%	-29,22%
Baja Provisiones	-15,79%	26,52%	12,84%	-24,34%
Perdidas		74,41%	172,80%	3,66%
Otros Gastos	8,29%	-60,20%	40,90%	-60,91%
Gasto Impuesto de la empresa		13,96%	-71,19%	-0,18%
Gasto por impuesto a las ganancias		-22,01%	-4,03%	-12,57%
Total otros ing. / gtos.	127,83%	-10,14%	-10,12%	-13,48%
UTILIDAD DEL PERIODO	-51,91%	-26,27%	-8,57%	8,46%
(-) 5% RESERVA LEGAL	-24,81%	-68,93%		
UTILIDAD A DISPOSICION	-23,87%	-24,05%	-6,62%	8,46%

ANEXO No. 7

Detalle caja general.

DILIPA CIA. LTDA.
CAJA - BANCOS

CONCEPTO	VALOR
SUR CAJA 1	50.00
SUR CAJA 2	50.00
SUR CAJA 3	50.00
FONDO MONEDAS	150.00
CARRION CAJA 1	30.00
CARRION CAJA 2	30.00
CARRION CAJA 3	30.00
CARRION CAJA 4	30.00
CARRION FONDO MONEDAS	200.00
COTOCOLLAO CAJA 1	30.00
COTOCOLLAO CAJA 2	30.00
COTOCOLLAO CAJA 3	30.00
COTOCOLLAO CAJA 4	30.00
COTOCOLLAO FONDO MONEDAS	200.00
PORTOVIEJO CAJA 1	50.00
PORTOVIEJO CAJA 2	50.00
PORTOVIEJO CAJA 3	50.00
STO DOM 2 CAJA 1	100.00
AUTOSERVICIO CAJA 1	30.00
AUTOSERVICIO CAJA 2	30.00
AUTOSERVICIO CAJA 3	30.00
AUTOSERVICIO CAJA 4	30.00
AUTOSERVICIO FONDO MONEDAS	200.00
VENTAS EXTERNAS CAJA	50.00
STO DOM 3 CAJA 1	50.00
STO DOM 3 CAJA 2	50.00
STO DOM 3 CAJA 3	50.00
STO DOM 3 FONDO MONEDAS	300.00
IBARRA CAJA 1	50.00
IBARRA CAJA 2	50.00
IBARRA CAJA 3	50.00
IBARRA CAJA 4	50.00
IBARRA FONDO MONEDAS	200.00
ALMACEN UNIVERSITARIO CAJA 1	30.00
ALMACEN UNIVERSITARIO CAJA 2	30.00
ALM UNIV FONDO MONEDAS	200.00
STO DOM VQ CAJA 1	60.00
STO DOM VQ FONDO MONEDAS	200.00
CALDERON CAJA 1	30.00
CALDERON CAJA 2	30.00
CALDERON CAJA 3	30.00
CALDERON FONDO MONEDAS	300.00
CUENCA CAJA 1	25.00
CUENCA CAJA 2	25.00
CUENCA CAJA 3	25.00
CUENCA FONDO MONEDAS	75.00
SUPER DILIPA CAJA 1	50.00
SUPER DILIPA CAJA 2	50.00
SUPER DILIPA CAJA 3	50.00
SUPER DILIPA CAJA 4	50.00
CAJA GENERAL	144,494.59
TOTAL	148,164.59

ANEXO No. 8

Detalle caja chica, bancos e inversiones temporales.

DILIPA CIA.LTDA.
CAJA CHICA

CUADRO DEMOSTRATIVO

LOCAL	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	SUBTOTAL	TOTAL
MATRIZ	SEGURA KARLA	ADMINISTRACION	800.00	800.00
SUR	CELI ROSA	ADMINISTRACION	500.00	500.00
CARRION	MEDINA MARCELA	ADMINISTRACION	400.00	400.00
COTOCOLLAO	NAVAS CATALINA	ADMINISTRACION	300.00	300.00
PORTOVIEJO	BRIONES ALINA	ADMINISTRACION	400.00	400.00
STO DOMINGO # 2	MATUTE DARWIN	ADMINISTRACION	200.00	200.00
AUTOSERVICIO	VILLOTA HILDA	ADMINISTRACION	400.00	400.00
CTRO ACOPIO	PARDO MARIANA	VENTAS EXTERNAS	400.00	400.00
STO DOMINGO # 3	LOOR JESICA	ADMINISTRACION	600.00	600.00
CTRO ACOPIO	GUERRA LUIS	BODEGA	600.00	600.00
IBARRA	ESPINOZA VERONICA	ADMINISTRACION	400.00	400.00
ALMACEN UNIVERS	BASTIDAS VERONICA	ADMINISTRACION	300.00	300.00
STO DOM #1 V QUE	ZAMBRANO CRISTINA	ADMINISTRACION	400.00	400.00
CUENCA	IDROVO MIRIAN	ADMINISTRACION	600.00	600.00
CUENCA DEPARTAMENTO	FLORES MIGUEL	DEPARTAMENTO	200.00	200.00
CALDERON	ESCORZA MAYRA	ADMINISTRACION	400.00	400.00
SUPER SANTO DOMINGO	MATUTE DARWIN	ADMINISTRACION	400.00	400.00
				0.00
TOTAL				7,300.00

DILIPA CIA. LTDA.
BANCOS

CONCEPTO	VALOR
BCO. INTERNACIONAL	9842.89
BCO. PICHINCHA	27086.89
BCO. PRODUBANCO	8813.48
BCO. GUAYAQUIL	136308.80
BCO. AUSTRO	0
BCO. BOLIVARIANO	144773.37
BCO. UNIBANCO	3703.64
BCO. FOMENTO	9845.41
COOP 29 DE OCTUBRE	180.55
BCO. PICHINCHA AHORROS	150.20
TOTAL	340,705.23

DILIPA CIA. LTDA.
INVERSIONES TEMPORALES

CONCEPTO	VALOR
BCO. PICHINCHA	455,161.20
TOTAL	455,161.20

ANEXO No. 9

Flujo de efectivo Dilipa Cía. Ltda. año 2013

DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERÍA "DILIPA CÍA LTDA"	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO	SALDOS BALANCE EN \$
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL DE EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	38.355,57
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	302.920,98
Clases de cobros por actividades de operación	39.324.952,66
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	39.322.728,73
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	
Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósitos de intermediación o para negociar	
Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otros beneficios de pólizas suscritas	
Otros cobros por actividades de operación	2.223,93
Clases de pagos por actividades de operación	- 39.019.475,61
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	- 36.568.860,14
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	
Pagos a y por cuenta de los empleados	- 2.364.211,19
Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	- 86.404,28
Otros pagos por actividades de operación	
Dividendos pagados	
Dividendos recibidos	
Intereses pagados	- 139.801,61
Intereses recibidos	13.282,03
Impuestos a las ganancias pagados	-151.631,64
Otras entradas (salidas) de efectivo	275.595,15
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	620.901,22
Efectivo procedentes de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios	
Efectivo utilizado para adquirir acciones en subsidiarias u otros negocios para tener el control	
Efectivo utilizado en la compra de participaciones no controladoras	
Otros cobros por la venta de acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	
Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	
Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	

Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo	16.034,56
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	- 250.299,25
Importes procedentes de ventas de activos intangibles	
Compras de activos intangibles	
Importes procedentes de otros activos a largo plazo	
Compras de otros activos a largo plazo	
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	
Anticipos de efectivo efectuados a terceros	- 380.937,50
Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros	592.193,36
Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	
Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	
Dividendos recibidos	
Intereses recibidos	13.449,95
Otras entradas (salidas) de efectivo	- 611.342,34
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	356.335,81
Aporte en efectivo por aumento de capital	
Financiamiento por emisión de títulos valores	4.064.064,98
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad	
Financiación por préstamos a largo plazo	3.516.837,53
Pagos de préstamos	- 7.216.438,25
Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	
Dividendos pagados	
Intereses recibidos	
Otras entradas (salidas) de efectivo	- 8.128,45
EFFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	38.355,57
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	912.975,45
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	951.331,02

CONCILIACION ENTRE LA GANANCIA (PERDIDA) NETA Y LOS FLUJOS DE OPERACIÓN	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	853.180,50
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO:	229.852,72
Ajustes por gasto de depreciación y amortización	616.955,16
Ajustes por gastos por deterioro (reversiones por deterioro) reconocidas en los resultados del periodo	40,86
Pérdida (ganancia) de moneda extranjera no realizada	
Pérdidas en cambio de moneda extranjera	
Ajustes por gastos en provisiones	- 64.012,78
Ajuste por participaciones no controladoras	
Ajuste por pagos basados en acciones	
Ajustes por ganancias (pérdidas) en valor razonable	
Ajustes por gasto por impuesto a la renta	- 195.153,44
Ajustes por gasto por participación trabajadores	- 127.977,08
Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:	- 780.112,24
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	- 95.006,82
(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	67.525,01
(Incremento) disminución en anticipos de proveedores	- 79.361,21
(Incremento) disminución en inventarios	- 42.362,58
(Incremento) disminución en otros activos	- 307.910,29
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	- 398.759,97
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	58.713,03
Incremento (disminución) en beneficios empleados	200.041,70
Incremento (disminución) en anticipos de clientes	12.227,20
Incremento (disminución) en otros pasivos	- 195.218,31
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	302.920,98

ANEXO No. 10

Cuentas por pagar proveedores Nacionales

DILIPA CÍA. LTDA.	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES NACIONALES	
Al 31-12-2013	
NOMBRE DEL PROVEEDOR	SALDO ACTUAL
BIC ECUADOR ECUABIC S.A	584.906,26
BICO INTERNACIONAL S.A	255.959,00
REX PLASTICS S.A.	160.358,57
3M ECUADOR C.A	144.944,64
PLASTIAZUL CIA. LTDA.	78.825,36
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MINO CIA.LTD	74.544,64
EDITORIAL EDINACHO S.A.	74.417,05
QUIFATEX S.A	68.323,29
GAMBOA ROBLES JUAN	63.651,10
INDUSTRIAS UNIDAS CIA.LTDA.	51.225,91
PLASTICOS TROPICALES PLASTRO S.A.	39.315,04
PARRA PINTO EFRAIN ANTONIO	34.123,38
GRUPO IMAR S.A.GRUPIMARSA	33.918,92
PROVEEDORA DE PAPELES ANDINA S.A.	29.837,44
LIBRERIA CERVANTES CIA.LTDA	29.265,37
EXPOCSA S.A.	27.910,56
LIBRERIA LNS	21.717,93
NAVARRETE MOREIRA GLADYS ANTONIA	21.442,39
MESIAS PAVON MARCELO ROBERTO	20.255,06
EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A	20.078,28
PINO ARISTATA S.A.	18.993,77
OTTOSPRODUC CIA. LTDA.	17.748,43
ALVARADO LEON OSWALDO FRANCISCO	17.122,73
CABEZAS CAHUENAS ROBERTO JESUS	14.819,33
EMPRESA IMPANDI DE IMPORTACIONES S.A.	14.815,51
GAMA EDITORES REYES MEDINA CIA LTDA	14.701,90
ABRO DEL ECUADOR S.A	14.600,24
PAPELESA CIA. LTDA.	14.175,96
CYEDE CIA.LTDA.	13.939,72
BERTHA ETELVINA ROMAN RAMIREZ	13.538,64
IMPORTADORA FENIX	12.738,36

DIDELSA CIA. LTDA.	12.734,08
PA.CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A	12.704,04
MASTERBRANDS DEL ECUADOR S.A	12.672,25
CORPMUNAB CIA. LTDA.	11.930,67
GEOVANNY XAVIER CERVANTES SANCHEZ	11.411,25
COMATICO S.A.	10.885,97
METALES Y AFINES S.A	10.191,31
MUNDIPLAST CIA.LTDA.	10.112,60
INDECAUCHO CIA.LTDA.	9.358,18
PACISTAR S.A.	8.791,66
SEGURA TOAPANTA OTTO SEBASTIAN	8.092,18
POLIGRAFICA C.A.	7.764,47
BICO INTERNACIONAL S.A. OFIC	7.668,00
NEOCOSIDECO S.A	7.546,43
TECNOMEGA C.A	7.212,96
TARJEAL CIA. LTDA.	7.051,74
MEGAMICRO S.A.	6.675,34
CENTRONIC CIA LTDA	6.226,92
EDITORIAL OCEANO ECUATORIANA	6.181,99
CARTIMEX S.A.	5.940,17
ORG.COMERCIAL VICTOR H.CAICEDO CIA.LTDA	5.601,42
VASCONEZ RODRIGUEZ JORGE OLIVERIO	5.495,74
COLLAGUAZO AGUILAR ELENA DEL ROCIO	5.112,05
ALMACEN PROMOCIONES S.A. ALMAPROM	5.046,86
DILIHOGAR CIA LTDA	4.855,52
ELABORADOS DE CARTON Y PAPEL CIA LTDA.	4.606,38
VITAFARMA ECUADOR CIA.LTDA.	4.539,55
DISVASARI S.A	4.520,91
GOLDENPACK EMPAQUES PARA EL DESARROLLO	4.508,45
ELECTRONICA SIGLO XXI ELECTROSIGLO S.A	4.281,72
DOMINGUEZ LEIVA LEONARDO	4.227,50
POLIEXPANDIDOS	4.226,15
ALESSA S.A.	4.182,53
ANA ZURITA ALVEAR	3.796,41
COMPUBUSSINESS CIA LTDA	3.345,31
PLASTIUNIVERSAL	3.165,75
MANTILLA JARRIN ELVA ROCIO	2.849,10
SANCHEZ AGUIRRE SILVIA	2.751,57
PINCOMPUTERS C.A.	2.666,22
REPCOMPLAST C.A.	2.517,61

BLENASTOR C.A.	2.402,41
HERNAN RODRIGO CANDO PACHECO	2.311,68
JOPASI CIA. LTDA.	2.282,33
URBANDATA CIA. LTDA.	2.266,71
NARVAEZ MONTENEGRO EDWIN RIVELINO	2.027,79
MOREJON OROZCO CECILIA ALEXANDRA	2.020,09
GRUPO EDITORIAL NORMA-ECUADOR S.A	1.972,12
OLMEDO ALVAREZ C.A.	1.948,65
PAPELERIA CHAVEZ CIA LTDA	1.846,16
ALFREDO LASO REPRESENTACIONES S.C.C	1.824,89
SANCHEZ ORTEGA ALEXANDRA ELIZABETH	1.739,84
BAQUERO MADERA SANDRA	1.644,58
PANCHI MEDIAVILLA SANTIAGO	1.641,94
INDUCARTON	1.621,19
GRUMANHER S.A.	1.587,97
TECHDAMI CIA LTDA.	1.581,43
LUIS ALFONSO DUQUE P.	1.566,31
TEXTIL SAN PEDRO S.A	1.483,80
GARCIA CUEVA SARA ELIZABETH	1.449,90
CORPORACION EDICIONES SAN PABLO	1.436,58
FUNDACION ECUATORIANA OLIMPIADAS ESPECIAL	1.426,33
VERDUGO BARROS MARIA EULALIA	1.223,64
AGUILAR GUAMAN VICENTE FABIAN	1.151,17
ALMEIDA DUQUE JORGE ANTONIO	1.132,08
INDECA CIA LTDA.	1.052,52
VELASCO VICENTE ENRIQUE	1.046,51
LIBCO.S.A	971,57
MIRANDA CHAVEZ MARIA DOLORES	966,7
PLASTICOS DALMAU S.A	942,53
CORPORACION IDEAG CIA LTDA	931,84
ESPINOSA FUEL MANUEL ALBERTO	904,93
ALUMINIO NACIONAL DEL ECUADOR S.A.	903,07
DEL POZO ORTEGA GABRIELA MONSERRAT	885,19
INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.	882,23
NUTRIHOME S.A.	767,29
CARDENAS LOACHAMIN JOSE ELIAS	693
ANALUISA MARIA LEONOR	684,67
PLASTICOS DEL LITORAL PLASTLIT S.A.	676,9
JACQUELINE ROCIO FLORES CHASI	647,08
DECOINTERNACIONAL S.A	604,64

UNILIMPIO S.A.	556,24
CHANGO CHAVEZ JUANA ROSA	549,56
ALBINO ATIENCIA FREDY FERNANDO	495,24
LIBRERIA ESPANOLA CIA. LTDA.	403,41
LIBRESA S.A.	392,17
CAJIAO ESCUDERO HERNAN JAVIER	384,42
VIRUMEC	352,98
BALSECA VILANA LESLYE KATERINE	349,05
ZARAMA SANTOS JORGE SEGUNDO	325,15
VICTOR PATRICIO CAJO	309,77
EDITORES NACIONALES SOCIEDAD ANONIMA	275,37
EDARSI CIA. LTDA	269,43
NEGRETE HARO LUIS MARCELO	253,15
DISTRIBUIDORA GAMA CIA. LTDA.	233,59
DISTRIBUIDORA LOS ANDES	205,61
GUEVARA MERIZALDE ROMMEL MAURICIO	202,79
INDUALCA S.A	200,24
LOPEZ ACEVEDO ANDRES CAMILO	174,17
VERNAZA GRAFIC CIA. LTDA.	159,96
TRUJILLO MUNEVAR VALERIA MARIA	153,56
CIA IMPORTADORA REGALADO S.A.	142,08
BULLA ESTRADA MILTON MARCELO	140,96
DIAZ SOLANO FAUSTO RAMIRO	125,83
ALMEIDA CORDERO MARIA	124,2
PICA PLASTICOS INDUSTRIALES C.A	111,55
DEFAS RUGEL AURA MARIA	100,2
EMPRESA COMUNICACIONES EMCOVISA SA.	88,8
PAEZ ROBALINO LUIS ANIBAL	87,96
GERARDO ORTIZ & HIJOS	55,12
UBIDIA MONTTOYA RENAN	-10,73
BALSECA VILANA ROXANA FRANCIS	-36,8
TOTALES GENERALES	2.327.989,03

ANEXO No. 11

Cuentas por pagar proveedores Extranjeros

DILIPA CIA. LTDA.	
CTAS POR PAGAR PROV. EXTERIOR	
Al 31-12-2013	
PROVEEDOR	VALOR
PEREZ TRADING	233.471,70
PELIKAN	164.477,91
SORAB	138.011,75
LASSANE	84.323,26
COPAPER	58.373,96
PAPELES PRIMAVERA	58.155,03
KARLSON	46.736,00
ARGELIA INT	46.422,89
ACRIMET	39.527,32
KENEX TRADING	33.615,50
REIMEX	26.859,12
ELOF HANSON	16.239,70
HANZI	12.134,00
NORITEX	5.617,26
PELIKAN COL	3.435,95
MAUL	1.991,71
MIZRATEX	1.184,00
TOTAL	970577,06
SISTEMA	970577,06

ANEXO No. 12

Cartera Dilipa Cía. Ltda. 2013

Sucursal	0-50días	50 días-100 días	Más de 100 días	Total cartera vencida	Por vencer	Total Cartera
Sur	62.739,22	42.843,15	8.856,31	114.438,68	24.090,29	138.528,97
Carrión	13.972,63	16.321,67	18.245,67	48.539,97	6.190,64	54.730,61
Autoservicio	36.405,65	32.893,18	1.127,76	70.426,59	18.757,00	89.183,59
C. Acopio	126.422,33	91.016,61	41.648,08	259.087,02	61.193,01	320.280,03
Cotacollao	10.151,48	10.058,28	3.009,41	23.219,17	7.465,24	30.684,41
Portoviejo	46.973,21	15.122,00	46.781,85	108.877,06	40.064,29	148.941,35
Santo Domingo 3	53.302,35	1.434,13	64.351,48	119.087,96	49.727,98	168.815,94
Universidad Central	3.234,25	3.575,70	175,96	6.985,91	353,17	7.339,08
Cuenca	10.022,56	15.274,13	18.539,72	43.836,41	6.858,54	50.694,95
Calderón	16.668,30	14.594,00	701,62	31.963,92	9.719,88	41.683,80
Super Dilipa	26403,72	12.452,47	11.441,58	50.297,77	19886,25	70.184,02
Laguna Mall	0	0	0	-	61,46	61,46
Ibarra	43195,42	54072,48	25151,17	122.419,07	13.338,02	135.757,09
Santo Domingo Via Quevedo	8821,37	3846,46	34334,19	47.002,02	7.473,45	54.475,47
Total	458.312,49	313.504,26	274.364,80	1.046.181,55	265.179,22	1.311.360,77

ANEXO No. 13


Formato flujo de caja mensual

Dilipa Cía. Ltda														
Presupuesto de Caja														
Año 2014														
	dic- 13	ene- 14	feb- 14	mar- 14	abr- 14	may- 14	jun- 14	jul- 14	ago- 14	sep- 14	oct- 14	nov- 14	dic- 14	TOTAL
Ingresos														
Saldo inicial														
Cobros														
(+) Disponible de caja														
Egresos														
Proveedores														
Sueldos														
Horas extras														
Comisiones														
Aporte IESS														
Décimo tercero														
Décimo cuarto														
Fondos de reserva														
Seguro salud														
Mantenimiento														
Impuesto predial														
Servicios básicos														
Activos fijos														
Imp. Renta														

Participación Trabajadores														
IVA pagado														
Retención pagada														
Otros egresos														
(-) Total pagos														
Saldo antes de inversiones y financiamiento														
Inversiones y financiamiento														
(-) Inversiones realizadas														
(+) Inversiones liquidadas														
(+) Intereses por inversiones														
(+) Prestamos recibidos														
(-) Prestamos pagados														
(-) Intereses pagados														
Saldo final														

ANEXO No. 14

Solicitud de crédito Dilipa Cía. Ltda.

SOLICITUD DE CRÉDITO		 DILIPA <small>la pasión por el buen trabajo</small>	
IDENTIFICACIÓN Y DATOS DEL SOLICITANTE			
NEGOCIO		REPRESENTANTE LEGAL	
Nombre:		Apellidos:	
Dirección:		Nombres:	
Sector:		Dirección:	
Ciudad/Prov.:		Sector:	
Actividad:		Ciudad/Prov.:	
R.U.C.:		C.I.:	
Teléfono:		Teléfono:	
PERSONAS QUE REALIZAN LOS PAGOS A PROVEEDORES			
Nombre:			
Cargo:			
Teléfono:		Celular:	Fax:
DÍAS DE PAGO	Lunes	Martes	Miércoles
HORA			Jueves
			Viernes
1.- REFERENCIAS			
REFERENCIAS COMERCIALES			
NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CONTACTO
REFERENCIAS BANCARIAS			
BANCO	AGENCIA	Nro. DE CUENTA	EJECUTIVO
2.- VEHÍCULOS Y OTRAS PROPIEDADES			
BIENES INMUEBLES			
TIPO	UBICACIÓN	AVALÚO COMERCIAL	
Casa:			
Apartamento:			
Terreno:			
VEHÍCULOS			
	PLACAS	MARCA	MODELO
Vehículo1:			AÑO
Vehículo2:			AVALÚO COMERCIAL

CONDICIONES PARA LA CONCESIÓN DEL CRÉDITO

Vencido el plazo de crédito se procederá al cobro de interés calculado en base a la tasa interbancaria vigente. DILIPA Cia. Ltda. Cobrará gastos bancarios por protesto y se reserva el derecho a la acción legal del representante legal

CUPO SOLICITADO
POR EL CLIENTE

\$

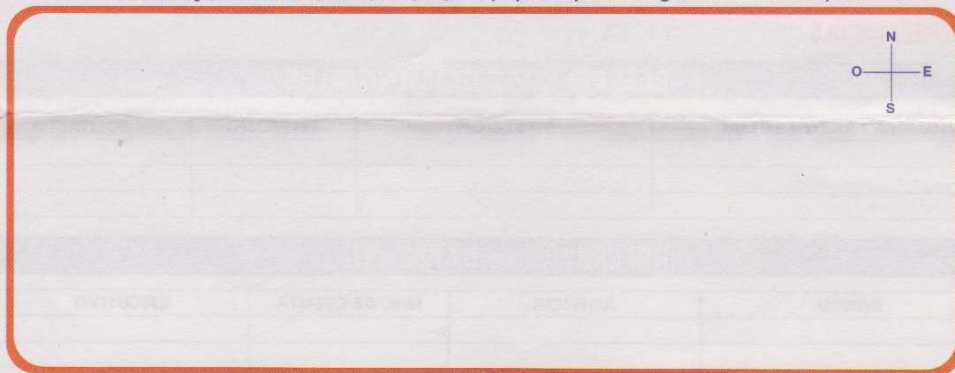
FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DE DILIPA Cia. Ltda.

SOLICITUD	Aprobada <input type="checkbox"/>	Rechazada <input type="checkbox"/>
MONTO	\$	dólares
FECHA		

Observaciones:

CROQUIS DE UBICACIÓN (Especifique un lugar de referencia)



AUTORIZACIÓN DEL TITULAR

Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a DILIPA Cia. Ltda. o quien sea en el futuro el cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde, para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, DILIPA Cia. Ltda. o a quien sea en el futuro el cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y /o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

Firma del Cliente

Nombre:

C.I.:

ANEXO No. 15

Ficha de clientes Dilipa Cía. Ltda.

FICHA DE CLIENTES		www.dilipaecu.com.ec					
CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN		CÓDIGO ASIGNADO					
TIPO DE CLIENTES		MAYORISTA			CORPORATIVO		
FAVOR LLENAR ESTA FICHA CON LETRA IMPRENTA							
Nombres:		Apellidos:					
Razón Social:		RUC/C.I. :		Tipo de Negocio:			
Dirección Empresa:		Representante Legal:					
Provincia:		Cantón:		Barrio:			
Sector:		Teléfono:		E Mail:			
Dirección Domicilio:		Teléfono Domicilio:					
F. de Nacimiento: .DD...../MM...../AA.....		No Hijos:		Edades:		Hobby:	
Estado Civil:		Nombre del Cónyuge:		F. de Nacimiento: .DD...../MM...../AA.....			
Firma:		 la pasión por el buen trabajo					

ANEXO No. 16

Reporte mensual de cartera

Sucursal	0-50días	50 días-100 días	Más de 100 días	Total cartera vencida	Por vencer	Total Cartera
Sur						
Carrión						
Autoservicio						
C. Acopio						
Cotocollao						
Portoviejo						
Santo Domingo 3						
Universidad Central						
Cuenca						
Calderón						
Super Dilipa						
Laguna Mall						
Ibarra						
Santo Domingo Via Quevedo						
Total						

ANEXO No. 17

Reporte de clientes con deudas vencidas

Reporte de clientes con deudas vencidas					
Nombre del cliente	Dirección	Teléfono	Sucursal de compra	Deuda	Días de vencimiento

ANEXO No. 18

Proceso de compras nacionales





E.1 COMPRAS NACIONALES

Objetivo: Adquirir productos nacionales para la comercialización Alcance: Recoger los requerimientos de mercadería, negociar con el proveedor, hasta enviar ordenes de compra.									
Tiempo: 179		Eficiencia en Tiempo: 83,80		Frecuencia: Diaria					
Costo: 10,5843264		Eficiencia en Costo: 67,68		Volumen: 2					
No.	ACTIVIDAD	CARGO			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Administrador	Subgerente	Asistente Dpto. de Compras	AV	NAV	AV	NAV	
				INICIO					
1	Recoger los requerimientos de mercadería de las sucursales y la bodega principal, elaborar un listado				60		2,76		Bajar del correo electrónico
2	Revisar el listado, aprobar las compras directas en cada sucursal e informar a través del correo					20		2,93	Informar al administrador
	Es aprobada la compra directa al proveedor?		SI NO						
3	Negociar con el proveedor directamente				60		2,94		Existen convenios con los proveedores por lo tanto, no existen cambios en precios y condiciones, a través de correo electrónico o llamadas telefónicas
4	Realizar la orden de compra y enviar al proveedor				30		1,47		Al realizar la compra el asistente del Dpto. De Compras lo hace de altas cantidades para todas las sucursales
5	Enviar un listado de las compras realizadas y enviarlo al jefe de bodega y logística para facilitar la recepción y almacenamiento de mercadería					2		0,13	Enviar una copia de la factura para agilizar el ingreso y mandar por bodega los originales
6	Enviar una copia de la orden de compra al bodega para el proceso de recepción y almacenamiento de mercadería					5		0,24	
7	Enviar la factura de compra al Dpto. de compras para el proceso de codificación de productos					2		0,13	Enviar una copia de la factura para agilizar el ingreso y mandar por bodega los originales
FORMULARIOS:					150	29	7,16	3,42	
TERMINOLOGÍA:					179		10,58		
					83,80		67,68		
CAMBIOS		7			ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROVADO POR:
Mejorados:					KARLA SEGURA C.		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA
Fusionados:					QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010
Suprimidos:									
Creados:									

ANEXO No. 19

Proceso de importaciones

 		E.2 IMPORTACIONES							
Objetivo: Adquirir productos importados para la comercialización Alcance: Recoger los requerimientos de mercadería, realizar órdenes de compra hasta hacer el seguimiento de la importación y enviar información al Dpto. de Bodega y Logística para la recepción de la mercadería									
Tiempo: 1945 Costo: 85,73796397		Eficiencia en Tiempo: 62,21 Eficiencia en Costo: 63,68		Frecuencia: Mensual Volumen: 8					
No.	ACTIVIDAD	CARGO			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Asistente de Gerencia	Subgerente	Asistente Dpto. de Compras	AV	NAV	AV	NAV	
				INICIO					
1	Recoger los requerimientos de mercadería de las sucursales y la bodega principal, elaborar un listado				40		1,34		Bajar del correo electrónico, se recogen los requerimientos de las sucursales, establecer horarios para el envío de la información
2	Elaborar órdenes de compra y enviar por correo electrónico al proveedor				720		33,08		Se analiza el historial de las compras y ventas realizadas al proveedor, elaborar proyecciones como base para las órdenes de compra
	Existencia de mercadería solicitada?								
3	Analizar la propuesta y las condiciones del proveedor para la importación y llegar a un acuerdo				360		16,54		
4	Elaborar una nueva orden de compras e informar al Subgerente las condiciones del proveedor				20		0,92		
5	Revisar y aprobar la nueva orden de compra					15	2,19		Para la aprobación se establece un día y hora específicos
	Es aprobada la orden de compra?								
6	Realizar la documentación correspondiente a la importación					720	29,31		Gestionar la documentación bancaria, pólizas de seguro, comunicaciones del extranjero, aranceles, permisos previos para la importación
7	Hacer el seguimiento de la importación a través de comunicaciones				60		2,44		Seguimiento a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos
8	Realizar un listado de las importaciones en tránsito y enviarla al Dpto de Bodega y Logística para la recepción de la mercadería				10		0,41		El listado se envía por correo
FORMULARIOS:					1210	735	55,23	31,50	
TERMINOLOGÍA:					1945		86,74		
					62,21		63,68		
CAMBIOS		2		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROVADO POR:	
Mejorados:		1		KARLA SEGURA C.		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA	
Fusionados:				QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010	
Suprimidos:									
Creados:									

ANEXO No. 20

Manual de políticas financieras

1. Políticas financieras de efectivo

Propósito: Mantener una liquidez adecuada para cumplir a tiempo con las obligaciones de la compañía y disponer de recursos necesarios para realizar inversiones.

En la medida posible los cobros se deben adelantar, los desembolsos retrasar sin infringir ningún plazo y disponer de recursos necesarios para realizar inversiones.

Políticas

1.1 Se deberá elaborar el flujo de caja anual, mensual y semanal de la compañía.

El formato de flujo de caja deberá constar de ingresos, egresos, saldo de caja, superávit, inversiones realizadas y financiamiento recibido en el mes. Para un mejor detalle en el Anexo No. 14 se establece un formato modelo con el cual la empresa puede contar para realizar su flujo de caja.

El responsable de llevar el flujo de caja será el asistente contable que maneje la cuenta de bancos de la compañía.

1.2 Centralizar las cuentas por pagar de todo tipo de gastos

De la misma manera que se realiza la centralización con los proveedores de mercadería, se debe identificar proveedores para gastos los cuales a través de una negociación permitan a la compañía obtener crédito y sus desembolsos realizar con plazos de crédito.

La compañía puede realizar negociaciones con proveedores que atiendan a todas las sucursales para que de esta manera las sucursales no tengan proveedores diferentes.

1.3 Controlar las cuentas bancarias semanalmente.

Una persona encargada por el departamento de contabilidad revisará semanalmente las cuentas bancarias de la empresa con el fin de obtener saldos reales en las cuentas de la compañía y de esta manera lograr que el saldo contable sea un saldo más aproximado al saldo real de la cuenta bancaria.

1.4 Determinar los valores destinados de caja chica y caja general, estos serán establecidos por el departamento de contabilidad conjuntamente con la gerencia general.

1.5 Realizar arqueos de caja

El departamento de contabilidad de manera sorpresiva revisará el dinero que se encuentre en caja, así también los documentos que representen el movimiento de distintas transacciones que se hayan realizado. Es obligación de cada colaborador responsable tener los saldos de su caja totalmente cuadrados.

Los responsables de realizar el arqueo de caja serán los auxiliares de contabilidad.

1.6 Controlar el movimiento de intereses ganados e intereses pagados

Semanalmente un encargado del departamento de contabilidad revisará la cuenta de interés pagados e intereses ganados, con el fin de controlar que tanto los ingresos recibidos por inversiones vayan acorde a la negociación de la inversión y los intereses pagados sean el valor exacto conforme al convenio de préstamo establecido con la institución financiera.

El responsable de llevar cabo este proceso será el encargado de la cuenta bancos de la compañía.

1.7 Contratar pólizas de seguro que cubran riesgos en caso de pérdida de efectivo.

El responsable de contratar la póliza será el encargado de los activos de la compañía.

1.8 Depositar el efectivo al siguiente día de la fecha recibida.

Los administradores de las distintas sucursales que conforman la compañía deberán realizar los depósitos al siguiente día, con el fin de no disponer dinero dentro de las cajas fuertes de la empresa y mantener este dinero en una institución segura. Así también esta política deberá estar respaldada con el “rompimiento de rutina” el mismo que significa realizar los depósitos en diferentes horas y en distintas agencias.

1.9 Mantener en pendiente depósitos no identificados únicamente por dos meses, al cumplir este plazo la compañía registrará en la cuenta de “cuentas por pagar”

Si existe algún depósito desconocido en las cuentas de la compañía, este se mantendrá pendiente por dos meses, para confirmar el origen del depósito, pasado el plazo mencionado se registrará en una cuenta especial de cuentas por pagar para poder ingresar este dinero dentro de la contabilidad de la compañía.

1.10 La evaluación de la evolución del efectivo es el ciclo de conversión del efectivo se realizará a través del ciclo de efectivo.

A través de este indicador la compañía podrá determinar específicamente el número de días que deben transcurrir entre el pago por la compra de inventarios hasta el cobro de las cuentas por cobrar. En este caso serán los socios a través de sus objetivos el resultado que se desea obtener en un futuro.

Para obtener el ciclo de conversión del efectivo se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$CCE = \text{Días promedio de cobro} + \text{Días promedio de inventarios} - \text{Días promedio de pagos}$$

1.11 La compañía deberá castigar cuentas de efectivo reflejen saldos ficticios.

Es importante que la compañía castigue las cuentas que sean ficticias, con el fin de reflejar cifras reales.

El encargado de castigar este tipo de cuentas será el contador de la compañía, con previa autorización de gerencia.

2 Políticas financieras de cuentas por cobrar.

Propósito: Asegurar la recuperación de la inversión a través de procesos de recuperación de cartera más rápidos que generen una mayor liquidez, y un incremento en las ventas con un sistema de crédito eficiente.

2.1 Aplicar dos modalidades de pago para clientes denominados como mayoristas.

Condiciones de pago clientes mayoristas Dilipa Cía. Ltda.

Condiciones de pago Dilipa Cía. Ltda.	
Condiciones de pago Dilipa Cía. Ltda.	Detalle
Contado	Se otorgará ocho días de crédito con un precio de contado especial pre establecido
	La compañía aceptará pagos a contado por parte de sus clientes en el momento que se realiza la facturación de la mercadería o también en el momento que se realiza la entrega de la mercadería
Crédito	Temporada escolar: 90 días de crédito, a precio de crédito I
	Fuera de temporada escolar: 45 días de crédito a sus clientes mayoristas.

Elaborado por: Darío Segura

2.2 Persuadir que los consumidores finales o “clientes minoristas” de la compañía cancelen sus facturas de forma inmediata.

Todos los clientes minoristas tienen que cancelar sus facturas en el momento de la compra, esta cancelación se la puede realizar a través de cheque, efectivo o tarjeta de crédito.

Así también la compañía deberá establecer promociones especiales con el fin de lograr obtener el pago inmediatamente.

2.3 Los convenios con los colaboradores de las diferentes instituciones del Ecuador, tienen un crédito máximo de 90 días el valor total adquirido por los colaboradores será cobrado directamente a la institución en la que el mismo labora. Así también para tener derecho del crédito, todas las personas deberán estar registradas dentro del sistema con el cupo máximo de crédito.

Dilipa Cía. Ltda. únicamente brindará crédito a consumidores finales siempre y cuando exista el convenio respectivo con la institución en la que los mismos laboran. Para acceder al crédito Dilipa Cía. Ltda. recibirá de parte de la compañía el listado de todos sus colaboradores con los respectivos créditos autorizados, de esta manera Dilipa Cía. Ltda. ingresará en su sistema el listado y emitirá los cupones que autoricen el crédito.

2.4 El cliente que desee obtener crédito dentro de la compañía tendrá que realizar las primeras 4 compras de contado, luego tendrá que llenar los formularios de solicitud de crédito y también deberá presentar los requisitos solicitados.

Una vez realizadas las compras a crédito los clientes realizarán la solicitud respectiva para la apertura de un código que le permita acceder a crédito dentro de la empresa. Para solicitar el crédito los clientes llenarán la solicitud respectiva.

La solicitud de crédito cuenta con información muy básica, sencilla de conseguir, la misma que es:

- Nombre, dirección, sector, ciudad, cédula y teléfono del representante del negocio.
- Razón Social, dirección, ciudad, teléfono, actividad, Ruc, del negocio.
- Nombre, cargo, teléfonos de la persona encargada que realiza los pagos a proveedores.
- Referencias comerciales.
- Referencias Bancarias
- Propiedades y vehículos que posea el cliente.
- Cupo de crédito solicitado.

- Croquis de ubicación.

Además de la información solicitada en la solicitud de crédito, los clientes deberán presentar los siguientes requisitos:

- RUC
- Cédula de ciudadanía
- Carta de un servicio básico
- Impuesto predial del último año
- Matrícula del vehículo
- En caso de ser una compañía constituida, carta de nombramiento del representante legal.

Una vez recibido los requisitos, un representante de la compañía realizará la visita respectiva al cliente para la confirmación de datos y verificar los bienes que existen dentro del negocio, el nivel de ventas mensual, el periodo de existencia del negocio, el número de colaboradores que laboran en el negocio. Este procedimiento lo podrá realizar el responsable de crédito, en caso de ser lugares fuera de provincia un vendedor externo podría realizar el mencionado procedimiento.

2.5 Realizar una actualización anual de los datos de los clientes, para realizar la actualización el cliente llenará una ficha con los datos de los clientes.

La compañía realizará un seguimiento constante de la base de datos de los clientes, de esta manera los datos de cada cliente se encontrará actualizado.

2.6 Los métodos aplicables para la aprobación de créditos son: las 5C'S del crédito y el credit scoring. Para determinar el crédito el encargado del departamento de crédito aplicará estas dos herramientas y evaluará las mismas.

5 “C” de crédito

1. Carácter: Cualidades del deudor para hacer frente a sus obligaciones. Para respaldar este componente las referencias bancarias y de proveedores son aspectos fundamentales para determinar si el cliente cumple con sus obligaciones.

2. Capacidad: Determinar la habilidad que el cliente tiene para administrar su negocio.

Para determinar la capacidad del cliente es de suma importancia realizar una visita personal al cliente para determinar distintos aspectos como: el mercado, crecimiento del negocio, el número de colaboradores, los canales de distribución, el lugar en el que se encuentra, etc.

3. Capital: Establece la inversión realizada por parte del cliente en su negocio. El capital invertido se lo puede determinar a través de la visita personal al cliente con el fin de identificar los bienes con los que cuenta el cliente, además la solicitud también apoya a este componente ya que solicita determinar las propiedades del cliente con su respaldo.

4. Colateral: Corresponde a los activos con los cuales se puede disponer para ofrecerlos como garantía.

Una vez determinado los bienes que posee el cliente, el analista de crédito analizará si estos bienes son suficientes para respaldar la deuda en caso de no pago. Caso contrario se solicitará que en la visita personal se identifique si el cliente realmente dispone de distintos bienes.

5. Condiciones: Es el ambiente económico en el cual el cliente se desenvuelve.

A través de la visita el analista determinará el entorno en el cual se desenvuelve el negocio del cliente, por lo general los clientes se encuentran en el mismo entorno de Dilipa Cía. Ltda. entonces se puede tener una perspectiva clara del entorno.

CREDIT SCORING

Los requisitos para desarrollar un efectivo sistema de Credit Scoring son

- El sistema debe cuantificar la probabilidad de que el sujeto de crédito pague según los términos de acuerdo.
- Los puntajes podrán ser determinados acorde a la realidad de la compañía y como esta lo determine.
- Todas las características disponibles de un cliente deben ser tomados en cuenta para establecer el método de credit scoring.

- Los encargados del departamento de crédito y cobranzas deben encontrarse debidamente capacitados.
- El sistema de credit scoring deberá estar diseñado para tener actualizaciones periódicas.

Los factores a evaluarse son:

- Tipo de sociedad
- Situación Financiera
- Tiempo de vinculación comercial
- Localización geográfica
- Imagen
- Referencias

El siguiente cuadro se establece un modelo de puntajes para la compañía.

CREDIT SCORING PROPUESTO PARA DILIPA CÍA. LTDA.

CREDIT SCORING propuesto para Dilipa Cía. Ltda.					
No	Parámetros de calificación	Puntaje (A) Máximo = 10 Mínimo = 0	Ponderación (B)	Calificación (A * B/10)	Resultado
1. Sociedad	Anónima	10	10%	10,00%	
	Compañía Ltda.	10		10,00%	
	Empresa Pública	5		5,00%	
	Persona Natural obligada a llevar contabilidad	8		8,00%	
	Persona Natural no obligada a llevar contabilidad	4		4,00%	
	Sin fines de lucro	6		6,00%	
2. Situación Financiera	Excelente	10	27%	27,00%	
	Buena	8		21,60%	
	Regular	6		16,20%	
	Mala	0		0,00%	
3. Tiempo de vinculación comercial.	Más de 5 años	10	22%	22,00%	
	Entre 3 y 5 años	8		17,60%	
	Entre 1 y 3 años	6		13,20%	
	Menor a 1 año	4		8,80%	
4. Localización geográfica	Dentro de la ciudades en la que existen locales	10	11%	11,00%	
	Dentro de provincias en las que existen locales	7		7,70%	
	Otras provincias	6		6,60%	
5. Imagen de la empresa	Excelente	10	8%	8,00%	
	Buena	8		6,40%	
	Mala	4		3,20%	
6. Referencias proveedores	Excelente	10	11%	11,00%	
	Bueno	8		7,60%	
	Pobre	5		11,00%	
	Malo	0		0,00%	
7. Referencias bancarias	Excelente	10	11%	22,00%	
	Bueno	8		17,60%	
	Pobre	5		11,00%	
	Malo	0		0,00%	
Calificación Obtenida			100%		

Las ponderaciones establecidas deben ser establecidas a través de un comité de crédito. Cada factor posee una subdivisión la cual debe ser escogida por el analista de crédito para establecer un puntaje.

El crédito se otorgará acorde a las siguientes calificaciones:

Acceptable: Más de 45%

Marginal: Entre 33% y 44%

Sub- Marginal: Menor a 33%

2.7 El proceso de aprobación de crédito tendrá un plazo máximo de 72 horas de aprobación.

Con el fin de agilizar el proceso y brindar un mejor servicio al cliente, el analista de crédito tendrá la obligación de realizar el respectivo análisis de crédito en 72 horas, con lo cual se obtendrá una respuesta de aprobación de crédito o de negación del mismo.

2.8 En caso de que un cliente tenga un cheque protestado en la compañía inmediatamente se bloqueará el código del cliente hasta que el mismo realice el pago de su deuda.

La compañía no correrá riesgos en caso de poseer un cheque que ha sido protestado por el banco, en ese caso la compañía bloqueará inmediatamente el código del cliente hasta que existe una solución por parte del mismo. El cheque protestado deberá ser trasladado inmediatamente a la sucursal en la que realizó la compra con el cheque.

2.9 La persona encargada del departamento de cobranzas realizará un reporte mensual de la cartera vencida y por vencer de la cartera de toda la compañía. El Gerente General deberá revisar este reporte.

Es obligación de realizar un reporte mensual de la cartera vencida y por vencer de la compañía, con el fin de identificar principalmente las sucursales con mayores problemas de crédito y también realizar los bloqueos de código de los clientes que tienen deudas pendientes con la compañía.

2.10 Establecer descuentos de pronto pago.

Realizar un descuento de pronto pago permitiría a la compañía incentivar a sus clientes para acceder a un descuento con el fin de disminuir los días de cobro y obtener liquidez inmediata para el flujo de caja normal.

Los descuentos de pronto pago establecidos serán:

- a) 1,75 % en el pago dentro de los primeros 10 días de crédito con un plazo total de 90 días. Este descuento se aplicaría en la época de temporada escolar.
- b) 0,75 % en el pago dentro de los primeros 10 días de crédito con un plazo total de 45 días. Este descuento se aplicaría fuera de las épocas de temporada escolar.

2.11 Mantener informado a los clientes sobre los saldos adeudados.

El analista de crédito se comunicará con todas las sucursales semanalmente para informar el listado de clientes que tienen deudas pendientes que han superado los 10 días de retraso, cada sucursal identificará sus clientes y realizará llamadas telefónicas para que se acerquen a cancelar sus deudas.

2.12 Los clientes en caso de necesitar una ampliación del crédito deberán presentar una solicitud por escrito dirigida al representante del departamento de crédito y cobranzas de la compañía y debidamente firmada por el representante del negocio, en esta solicitud se debe incluir el monto solicitado para el aumento.

Esta solicitud es una carta formal que la redactará el cliente con el fin de solicitar el aumento de su crédito, en este caso el analista de crédito analizará el respaldo crediticio que el cliente tiene con la empresa para determinar si se aprueba o no el crédito.

3 Políticas financieras para el manejo de inventarios.

Propósito: Administrar eficientemente el inventario de la empresa con el fin de disponer oportunamente la mercadería y lograr un nivel óptimo de inversión en inventarios.

3.1 Firmar acuerdos de calidad de productos con los proveedores.

Para garantizar la calidad de sus productos, Dilipa Cía. Ltda firmará acuerdos de calidad con los proveedores que garanticen que los productos distribuidos son de

alta calidad, en caso de que no tengan la calidad deseada la empresa tendrá la potestad de realizar la devolución de los productos.

3.2 Establecer el proceso de precios de productos nuevos así también como la actualización de precios.

Gerente de compras de la compañía evaluará el proceso para establecer precios, el mismo determinará precios para las compras que se realicen de contado y crédito para los clientes mayoristas, para los clientes minoristas los precios también se establecerán a través del gerente de compras. Los precios serán evaluados por el gerente de compras con el fin de ser competitivos dentro del mercado y para generar una rentabilidad adecuada.

3.3 La mercadería únicamente podrá salir respaldada con un documento oficial de la compañía. Estos documentos son: facturas para los clientes y egreso transferencia para traslados de mercadería de local a local.

Absolutamente ningún tipo de mercadería saldrá de las bodegas de la empresa sin el respectivo documento, es decir, las personas encargadas del despacho de mercadería entregarán la mercadería con estos dos documentos , en caso de que no exista documento la mercadería no podrá salir de las bodegas de la compañía.

3.4 El acceso a las bodegas de la compañía únicamente será para las personas autorizadas y personas que laboran dentro de la compañía, los clientes y terceras personas al lugar no tienen acceso a las bodegas.

Con el fin de evitar la pérdida de mercadería únicamente se permitirá el paso a las bodegas de la compañía a personas que posean la respectiva autorización del jefe de bodega, y colaboradores que sean parte del departamento de compras y de bodega. Esta política determina que ningún miembro ajeno a la compañía puede acceder a las bodegas, de esta manera se puede realizar un mejor control del inventario.

3.5 Realizar inventarios físicos permanentes de los principales productos de la compañía, estos productos serán determinados por el método ABC.

Los productos de mayor rotación de la compañía deberán ser chequeados mensualmente con el fin de tener un control periódico de los principales productos, si bien es cierto la empresa posee en la categoría “A”

3.6 Ningún administrador está autorizado a realizar ajustes del inventario en el sistema de la compañía, el único autorizado para realizar ajustes en el inventario es el auditor de la compañía y el gerente de compras.

En caso de sobrantes o faltantes en los inventarios la única persona autorizada en realizar estos ajustes será el auditor, el mismo que determinara la causa del desfase del inventario, una vez determinada la causa realizará el ajuste respectivo. Estos ajustes deben ser solicitados por los administradores de las sucursales de la compañía.

3.7 El encargado de seguridad industrial realizará chequeos mensuales de la bodega principal y de todas las sucursales para determinar si existe algún tipo de riesgo que pueda afectar al inventario.

El chequeo de las instalaciones permitirá mitigar cualquier tipo de riesgo que podría perjudicar los inventarios de la compañía. Con el chequeo preventivo por parte del encargado de seguridad industrial se podrá detectar riesgos y corregirlos antes de tiempo.

3.8 Las recepciones de mercadería se realizará con la factura del proveedor y con la respectiva orden de compra de la empresa debidamente firmada por el representante del departamento de compras.

Para evitar excesos en los pedidos, los encargados de recibir la mercadería confirmarán que lo solicitado en la orden de compra sea lo que está facturado por

el proveedor. De esta manera los proveedores no podrán facturar más del pedido realizado únicamente podrán facturar lo solicitado por Dilipa Cía. Ltda.

3.9 Contratar una póliza de seguros que cubran el riesgo de pérdida de inventario.

En caso de que exista una pérdida de inventario por cualquier causa externa, este inventario estará asegurado con el fin de proteger la inversión de la empresa.

3.10 El encargado de determinar si el inventario es obsoleto o tiene baja rotación es el jefe de compras, el mismo que colocará promociones a los distintos productos para deshacerse del inventario y poder recuperar la inversión.

El único autorizado en determinar el inventario que tiene baja rotación será el encargado de compras con el fin de evitar bajas de inventario innecesarias de productos que tienen una alta rotación dentro de la compañía. Estos productos serán ofertados por la compañía y serán comprados a contado.

3.11 Todos los productos de la compañía poseerán su código de barras respectivo.

Los inventarios deben poseer su respectivo código de barras con el fin de eficientizar la facturación de los productos. La codificación estará a cargo de los proveedores de la compañía los mismos que deberán entregar absolutamente todos sus productos con su código de barras. El encargado de realizar este proceso será el departamento de compras.

3.12 Centralizar las compras.

El departamento de compras deberá recibir las órdenes de compra de cada sucursal, este departamento evaluará precios y cantidades del pedido, una vez aprobada la orden de compra se enviará directamente al proveedor para que realice el envío de la mercadería a la sucursal.

3.13 El método para analizar los inventarios de la compañía es el método de clasificación “ABC”

Este método consiste en clasificar los productos en tres grupos, y estos son:

Grupo A: Esta clasificación es la que menos números de artículos posee, estos genera un 80% del total de ventas de la empresa y únicamente representa el 20% del total de los artículos.

Grupo B: Este grupo está compuesto por aproximadamente el 30% del total de ítems que posee la compañía y solamente genera un 15% del total de ventas.

Grupo C: Estos artículos son los más numerosos en la compañía y son los que menos ventas generan, estos son aproximadamente el 50% de los artículos y únicamente generan el 5% del total de la venta.

3.14 Para realizar adquisiciones de la compañía. Aplicar el método “EOQ” o lote económico de compra.

Este método permite establecer la cantidad de pedido con la cual la compañía ahorra sus recursos correspondientes al manejo de inventarios y permite que su inventario sea el óptimo.

Para determinar la cantidad óptima de pedido esta herramienta se aplica la siguiente fórmula:

$$Q = \sqrt{\frac{2(O)(D)}{C}}$$

Donde:

Q= Cantidad económica de pedido

O = Costo de ordenar el pedido

D = Cantidad demandada

C = Costo de mantenimiento inventario

4 Políticas financieras para cuentas por pagar a proveedores.

Propósito: Obtener un mayor financiamiento por parte de los proveedores con condiciones de crédito favorables para la compañía y el mejoramiento de las relaciones comerciales.

4.1 Cada año el departamento de compras realizará tres negociaciones con todos los proveedores nacionales, una negociación al inicio de año, otra negociación antes del período de temporada de costa y una última negociación antes del período de temporada de Sierra.

Al realizar negociaciones contantes se puede determinar los lineamientos con los cuales la empresa va a trabajar conjuntamente con el proveedor, de esta manera se realizará un proceso eficaz en la compra de artículos y en el pago de los mismos, además que se podrá establecer una mejor relación comercial.

4.2 Mensualmente un miembro del departamento de contabilidad realizará cruce de cuentas con los proveedores con el fin de tener en las dos compañías el mismo saldo.

El control de saldos frecuente por parte del departamento de contabilidad posibilita que la compañía tenga los mismos saldos que poseen sus empresas

proveedoras. En caso de que exista alguna diferencia el departamento de contabilidad notificará al departamento de compras para que el mismo solucione el inconveniente.

4.3 En caso de devolución de mercadería por parte de Dilipa Cía. Ltda. el proveedor tendrá la obligación de emitir la respectiva nota de crédito en un plazo máximo de ocho días, en caso de que no se emita la nota de crédito respectiva se procederá a suspender los pagos.

Realizar un mejor control sobre las notas de crédito que posee la compañía es de suma importancia, de esta manera se obtendrá en un período corto de tiempo la nota de crédito y se la verificará oportunamente.

4.4 Todo proveedor nacional deberá ser calificado para poder realizar negociaciones con la compañía.

La calificación se la realizará a través de un score el mismo que permitirá establecer la calificación de cada proveedor.

Esta calificación contará con los siguientes aspectos:

- Precio
- Clase de empresa
- Plazo de entrega
- Crédito
- Calidad de sus productos
- Experiencia en el mercado

Cada clasificación tiene su ponderación respectiva ya que algunos factores tienen mayor importancia para la compañía que otros, la persona encargada de compras de realizar la calificación de los proveedores será el encargado de determinar cada una de las calificaciones para cada proveedor.

El proveedor será aprobado siempre y cuando cumpla la siguiente calificación:

Acceptable: Más de 60%

Marginal: Entre 45% y 60%

No Acceptable: Menor a 45%

CALIFICACIÓN PROVEEDORES NACIONALES DILIPA CÍA. LTDA.

Tabla de score para proveedores Dilipa Cía. Ltda.					
No	Parámetros de calificación	Puntaje (A) Máximo = 10 Mínimo = 0	Ponderación (B)	Calificación (A * B/10)	Resultado
1. Clase de compañía	Anónima	10	5%	5,00%	0,00%
	Compañía Ltda.	10		5,00%	
	Persona Natural obligada a llevar contabilidad	7		3,50%	
	Persona Natural no obligada a llevar contabilidad	4		2,00%	
	Sin fines de lucro	3		1,50%	
2. Precios	Excelente	10	25%	25,00%	0,00%
	Bueno	8		20,00%	
	Regular	5		12,50%	
	Mala	0		0,00%	
3. Plazo de entrega	De 1 a 2 días	10	20%	20,00%	0,00%
	De 2 a 4 días	8		16,00%	
	De 5 a 7 días	6		12,00%	
	Más de 7 días	4		8,00%	
4. Crédito	Más de 90 días	10	20%	20,00%	0,00%
	De 60 a 90 días	8		16,00%	
	De 30 a 60 días	6		12,00%	
	De 1 a 30 días	4		8,00%	
5. Calidad de productos	Excelente	10	20%	20,00%	0,00%
	Buena	8		16,00%	
	Malo	6		12,00%	
	Regular	4		8,00%	
6. Experiencia en el mercado nacional	Más de 5 años	10	10%	10,00%	0,00%
	Entre 3 y 5 años	8		8,00%	
	Entre 1 y 3 años	6		6,00%	
	Menor a 1 año	4		4,00%	
Calificación Obtenida			100%		0%

Elaborador por: Darío Segura

Si la calificación se encuentra en un rango “Aceptable” el proveedor podrá negociar con la compañía directamente, un rango “Marginal” determina que Dilipa Cía. Ltda. impondrá ciertas exigencias al proveedor para realizar la compra de sus productos, además que será evaluado constantemente y un rango “No Aceptable” el proveedor no calificará para realizar negociaciones.

2.5 Realizar chequeos sorpresivos de la mercadería que llega a la compañía, para controlar la calidad de los productos que son enviados por parte de los proveedores.

Se realizará controles sorpresivos por una persona designada del departamento de compras con el fin de comparar la calidad ofrecida por el proveedor con la calidad real del producto enviado.

2.6 Realizar un archivo por proveedor con el fin de documentar las negociaciones realizadas, informes sobre calidad de productos, calificación proveedor y otros documentos relacionados.

Poseer un archivo permitirá al departamento de compras estar capacitado constantemente con la información detallada en cada carpeta del proveedor.

2.7 El proveedor está obligado a realizar una actualización de su carpeta anualmente.

Una actualización anual permite a la compañía tener datos actualizados de cada proveedor, así también de la calificación de este.

2.8 Elaborar el presupuesto anual de compras

Este presupuesto establece el monto de compras que se realizarán en un determinado periodo para la compañía, de esta manera el departamento de compras permitirá realizar una adecuada planificación financiera.

2.9 Una copia de todas las órdenes de compra realizadas serán entregadas al bodeguero de cada sucursal.

El bodeguero principal de cada sucursal tendrá un archivo de todas las órdenes de compra realizadas, con el objetivo de sacar la orden de compra en el momento que recibe la mercadería y verificar que la mercadería recibida sea la correcta.

2.10 Todos los convenios realizados con los proveedores deben estar firmados por el gerente de compras y por gerente general.

Los convenios estarán debidamente firmados por el gerente de compras y el gerente general con el fin de certificar que el convenio es verídico y haya sido revisado por los directivos de la compañía.

2.11 Para cancelar facturas a proveedores estas deberán tener adjunto los ingresos de compra y también la orden de compra respectiva.

Los pagos a proveedores se realizarán únicamente en el momento que se encuentre el ingreso y la orden de compra adjuntas, así también se revisará la respectiva firma del bodeguero.

2.12 Para realizar compras de los ítems más recurrentes el departamento de compras deberá disponer de tres proveedores calificados para realizar la respectiva compra.

El departamento de compras deberá poseer tres proveedores calificados para que la compañía realice la compra de sus principales ítems del inventario, de esta manera la empresa podrá mitigar su riesgo de desabastecimiento y también tener una mejor opción en precio.